

980227

986023

MAS5100

MASTEROPPGAVE

Markedshøyskolen

Relasjonen mellom kunde og leverandør

Viktige faktorer for tilblivelse, utvikling og tilknytning i relasjonen

The relationship between customer and supplier

Important factors for creation, development and commitment in a relationship



Vår 2015

«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger».

MSc – Markedsføring og markedskunnskap

Innlevering: 14. August 2015

FORORD

Denne avhandlingen er skrevet som en avsluttende del av vår masterutdannelse i markedsføring og markeds kunnskap ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Prosessen med å ferdigstille oppgaven har vært både krevende, spennende og lærerik. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi ervervet verdifull kunnskap og innsikt i området vi har studert.

Vi ønsker å takke alle de som har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne oppgaven. En spesielt stor takk rettes til vår veileder Tarje Gaustad, og vår «biveileder» Eirik Haus. De har vært til stor hjelp gjennom hele prosessen begge to. Uten deres kompetanse innen relasjonsbygging kan vi med sikkerhet si at denne prosessen hadde blitt vesentlig mer krevende. Videre vil vi takke advokatfirmaet vi samarbeidet med for at de var så behjelpelige med å skaffe informanter til oss.

Vi ønsker også å takke alle informantene. Vi setter stor pris på at de frivillig tok seg tid til å bidra til våre undersøkelser. Uten deres deltakelse hadde ikke oppgaven blitt den samme. Til slutt vil vi også rette en stor takk til våre familier, kjærester, venner og kollegaer, som har stilt opp i både tykt og tynt. Deres oppmuntring og forståelse har betydd utrolig masse for oss. Samtidig vil vi også takke med-studenter og andre forelesere ved Markedshøyskolen, som har bidratt til mye kunnskap og høy trivsel gjennom disse to årene.

Med ønske om en god lesing...

Oslo, 13. August 2015

980227

986023

SAMMENDRAG

Formålet med denne masteravhandlingen er å forbedre innsikten i, og forståelsen av kundeforhold i konsulentbransjen. Med særlig fokus på hvordan en relasjon mellom kunde og tilbyder av tillitstjenester oppstår, hvordan relasjonens tilblivelse påvirker relasjonsutviklingen samt hvilke relasjonsfaktorer som må være tilstede for at kunden skal utvikle en tilknytning i relasjonen. Vi har foretatt en kvalitativ studie, som baseres på 14 dybdeintervjuer med kunder og advokater i et av de større advokatfirmaene i Oslo.

Studien viser at kundene bruker sine sosiale nettverk for å avklare hvor den beste/mest hensiktsmessige kompetansen befinner seg for deretter å ta et valg om advokat/firma. Relasjonens tilblivelse viser seg dermed å være et samspill mellom sosial kapital og humankapital. Analysene viser også at informasjon om hvilken advokat/firma en bør velge spres raskere via svake enn sterke bånd. 13 av informantene sin relasjon har utviklet seg via svake bånd, mens kun en av relasjonene startet via et sterkt bånd.

Videre kom det frem at relasjonsnormene *informasjonsdeling, solidaritet og fleksibilitet* sammen med relasjonsforholdene *leveranse, kompetanse, personlige karakteristikk og historikk* påvirker hverandre positivt og er viktige mekanismer i en samarbeidsrelasjon. Dersom disse forholdene er tilstede oppnår man en gjensidig tillit og tilfredshet i relasjonen. Dette kan videre føre til at kunden utvikler en tilknytning til advokat/firma.

Det viser seg at det er den affektive tilknytningen som er sterkest i en samarbeidsrelasjon mellom kunde og leverandør av tillitstjenester. Kunden er i relasjonen fordi han/hun selv ønsker det. Den affektive tilknytningen kommer som en følge av at kunden føler en tilhørighet i relasjonen, at kunden føler hun/han kan stole på advokaten sin og at advokaten/firmaet har levert tilfredsstillende leveranser (som står til forventningene) over tid.

1.0 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn for studien	7
1.2 Problemstilling	9
1.3 Oppgavens struktur	9
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	10
2.1 Relasjonens tilblivelse	10
2.1.1 Sosial kapital	12
2.1.1.1 Den strukturelle dimensjonen	13
2.1.1.2 Sterke og svake bånd i nettverket	14
2.1.2 Humankapital	16
2.1.2.1 Faglig kompetanse	17
2.1.2.2 Spesialisert kunnskap og tilpasning	18
2.1.2.3 Signaliseringsteori	18
2.2 Relasjonen	20
2.2.1 Relasjonsnormer	22
2.2.1.1 Fleksibilitet.....	23
2.2.1.2 Informasjonsdeling.....	24
2.2.1.3 Solidaritet.....	25
2.2.1.4 Oppsummering relasjonsnormene	27
2.3 Konsekvenser av normene	27
2.3.1 Tilfredshet.....	28
2.3.2 Tillit.....	30
2.3.2.1 Metoder for å skape tillit.....	31
2.3.3 Tilknytning	34
2.3.3.1 Ulike former for tilknytning.....	34
2.4 Konseptuell modell	36
3.0 METODE	38
3.1 Valg av metode	38
3.2 Forskningsdesign	39
3.2.1 Casestudie	39
3.3 Utvalgsramme	40
3.3.1 Utvalg av informanter	41
3.3.1.1 Bransje	43
3.4 Datainnsamling	45
3.4.1 Intervju.....	46
3.4.2 Intervjuguide	47
3.4.3 Gjennomføring av intervjuer	48
3.5 Dataanalyse	49
3.5.1 Transkribering.....	49
3.5.2 Koding.....	49
3.6 Kvalitetssikring	50
3.6.1 Validitet.....	50
3.6.2 Reliabilitet.....	52
3.7 Oppsummering fra metode til analyse	53

4.0 ANALYSE	54
4.1 Relasjonens tilblivelse	55
4.1.1 Sosial kapital	55
4.1.2 Humankapital	58
4.1.3 Oppsummering relasjonens tilblivelse	60
4.2 Relasjonen.....	61
4.2.1 Betydningen av word-of-mouth	62
4.2.2 Tiltrekning i relasjonen.....	63
4.2.3 Viktigheten av tette relasjoner.....	64
4.2.4 Kognitiv relasjon.....	64
4.2.5 Oppsummering relasjonen	65
4.3 Relasjonsnormer	65
4.3.1 Fleksibilitet.....	66
4.3.1.1 Tilpasninger i leveranseprosessen	66
4.3.1.2 Effektivitet	67
4.3.1.3 Tilgjengelighet.....	68
4.3.1.4 Oppsummering fleksibilitet	68
4.3.2 Informasjonsdeling	69
4.3.2.1 Åpen informasjonsdeling	70
4.3.2.2 Tilgjengelig informasjon	71
4.3.2.3 Oppsummering informasjonsdeling.....	72
4.3.3 Solidaritet.....	72
4.3.3.1 Organisk solidaritet	74
4.3.3.2 Oppsummering solidaritet.....	75
4.4 Nye relasjonsforhold	75
4.4.1 Kompetanse.....	75
4.4.1.1 Spisskompetanse	77
4.4.1.2 Faglig oppdatert	79
4.4.1.3 Oppsummering kompetanse.....	79
4.4.2 Leveranse	80
4.4.2.1 Forventninger til leveransene	80
4.4.2.2 Leveranse kvalitet	82
4.4.2.3 Leveranse til rett tid	82
4.4.2.4 Oppsummering leveranse	84
4.4.3 Personlige karakteristikk.....	84
4.4.3.1 Personlighet.....	85
4.4.3.2 Personkjemi	86
4.4.3.3 Underholdningsverdi	88
4.4.3.4 Karisma	88
4.4.3.5 Oppsummering personlige karakteristikk	89
4.4.4 Historikk.....	90
4.4.4.1 Effektivitet	91
4.4.4.2 Oppsummering historikk	92
4.5 Konsekvenser av relasjonsnormene og -forholdene.....	93
4.5.1 Tilfredshet.....	93
4.5.1.1 Kundelojalitet.....	94
4.5.1.2 Åpenhet.....	95
4.5.1.3 Negative erfaringer med relasjonen.....	96
4.5.1.4 Økonomisk og sosial tilfredshet	98
4.5.1.5 Oppsummering tilfredshet	98
4.5.2 Tillit.....	99

4.5.2.1 Dyktighet.....	100
4.5.2.2 Velvilje.....	101
4.5.2.3 Integritet.....	101
4.5.2.4 Åpenhet.....	103
4.5.2.5 Tillitsbrudd.....	104
4.5.2.6 Er tilliten sterkest til advokaten eller advokatfirmaet?	108
4.5.3 Tilknytning	110
4.5.3.1 Affektiv tilknytning	112
4.5.3.2 Kalkulerende tilknytning.....	113
4.5.3.3 Normativ tilknytning.....	116
4.5.3.4 Oppsummering tilknytning.....	118
5.0 RESULTATER ANALYSER.....	122
5.1 Praktisk og teoretisk bidrag.....	127
5.2 Forslag til videre forskning.....	128
5.3 Praktiske implikasjoner	129
6.0 LITTERATURLISTE	132

TABELLER OG FIGURER:

Tabelloversikt:

Tabell 1: Presentasjon av kundene.....	42
Tabell 2: Presentasjon av advokatene.....	42
Tabell 3: Oversikt svake/sterke bånd(kunder).....	58
Tabell 4: Oversikt svake/sterke bånd(advokater).....	58
Tabell 5: Tilgivelse kunder	108
Tabell 6: Tilgivelse advokater	108
Tabell 7: Oversikt tilknytning kunder.....	118

Figuroversikt:

Figur 1: Grafisk presentasjon av tillitsmodellen (Hernandez og Dos Santos 2010:178).....	33
Figur 2: Konseptuell modell (egenutviklet).....	36
Figur 3: Tidslinje over den empiriske fremgangsmåten (egenutviklet).....	38
Figur 4: Konseptuell modell (egenutviklet).....	54
Figur 5: Konseptuell modell (egenutviklet).....	122
Figur 6: Ny konseptuell modell (egenutviklet).....	123
Figur 7: Ny konseptuell modell (egenutviklet).....	128

VEDLEGG:

Vedlegg 1: Intervjuguide Kunder

Vedlegg 2: Intervjuguide Advokater

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for studien

I næringslivet skjer antakelig de fleste transaksjoner uten at det er noen relasjon mellom leverandør og kunde. Dette gjelder særlig innen varesektoren, men også innenfor tjenesteytende bransjer er dette i stor grad tilfelle. Det betyr derimot ikke at det er uten betydning i forhold til etterspørselen etter en leverandørs varer eller tjenester om leverandøren har relasjoner eller ikke til kundene. I praksis kan slike relasjoner ha stor betydning for om, og i hvilken grad man vil bli valgt (igjen) som leverandør i det enkelte tilfelle.

Samarbeidsrelasjoner mellom leverandør og kunde er et tema som er undersøkt i stort omfang, med mange ulike innfallsvinkler. Vi vil i denne studien undersøke betydningen av slike relasjoner innenfor et avgrenset område innen konsulentbransjen. Mer konkret vil vi undersøke hva som påvirker valg av tjenesteleverandør og hvordan tilblivelsen/eksistensen av en relasjon kan få betydning for relasjonsutviklingen over tid. I tillegg vil vi se hvilke relasjonsfaktorer som i særlig grad har innflytelse på kundens tilknytning i relasjonen med kontaktperson/firma.

Gulati (1995) er en av mange forskere som har studert hvordan en relasjon oppstår og utvikler seg over tid. Han hevder at valg av riktig partner krever svært god tilgang til markedsinformasjon. I studien «*Social structure and alliance formation patterns*» fra 1995, fremholder han blant annet at relasjoner typisk springer ut fra tidligere samarbeid. At sosiale nettverk muliggjør etablering av nye relasjoner, ved at eksempelvis en bedrift kan få verdifull informasjon om spesifikke evner og pålitelighet hos potensielle kunder eller leverandører.

Siden oppgaven tar for seg relasjonen mellom kunde og tilbyder av tillitstjenester nødvendiggjør det en avklaring av hva vi legger i begrepet «tillitstjenester». En tillitstjeneste kan defineres som; «*enhver handling eller ytelse, som en part kan tilby en annen part, og som for stor del er immateriell og ikke fører til at noen eier noe*» (Kotler 2005, 382). Profesjonelle tjenester er tjenester som tilbys av profesjonelle

fagfolk. Det vil si personer med spesielle kunnskaper og teknikker de har ervervet gjennom utdanning, trening og erfaring (Sharma 1997). Fra teorien vet vi at tillit (sett fra kundens side), er drevet av tre viktige faktorer; ekspertise, velvilje og integritet. Ekspertise handler om kundens opplevelse av at bedriften har kompetanse til å levere tjenester av høy kvalitet. Velvilje dreier seg om oppfattelse av hvorvidt tjenestetilbyderen vil kundens beste, mens integritet er kundens opplevelse av at bedriften holder det den lover over tid (Mayer et.al. 1995).

I vår studie vil vi avgrense undersøkelsen til tilfeller hvor det er profesjonelle aktører på både leverandør- og kundesiden. Konsulenter er karakterisert som spesialister, og kjennetegnes ved at de skaper verdi for kunden med sin kompetanse (Werr og Styhre 2002). Konsulenttjenester er, sett fra kundens side, preget av høy usikkerhet rundt tjenesteyters ferdigheter, kvaliteten på endelig produkt, asymmetrisk informasjon, samt forskjeller i oppfatning og forventning mellom kunde og konsulent. Slike tjenester er også ofte preget av en nær og konfidensiell interaksjon mellom partene (Karantinou og Hogg, 2001; Bennett og Robson 1999). Clark og Fincham (2002) presiserer at konsulenttjenester har en høy oppfattet risiko og man er derfor sterkt avhengig av at partene stoler på hverandre. Kvaliteten på en levert tjeneste kan være vanskelig å vurdere for kunden, siden han/hun mangler den nødvendige kunnskap til å gjøre det. Kunden blir dermed avhengig av tjenesteleverandørens kompetanse, som gjør at tjenestene blir levert på grunnlag av et løfte/innsalg fra tjenesteleverandørens side, noe som fremhever betydningen av tillit. Vi antar dermed at tjenesteleverandørens ferdigheter og kompetanse (humankapital), i tillegg til sosial kapital (sosiale nettverk) vil ha sentral betydning for hvordan en relasjon oppstår og utvikler seg over tid. Vi vil i vår studie undersøke dette nærmere.

Vi vil også undersøke hvilke relasjonsnormer/relasjonelle forhold som er av betydning for relasjonskvaliteten og kundens tilknytning til tjenesteleverandøren. MacNeil (1980) hevder at relasjonelle normer utvikles når to parter har gjentakende interaksjon over tid. Normer kan defineres som; «*A principle on right action binding upon the members on the group and serving to guide, control, or regulate proper and acceptable behaviour*» (MacNeil 1980: 30).

Bedrifter som samarbeider over tid vil utvikle et sett med felles føringar basert på gjensidighet og solidaritet, som man ikke forventer å finne i kortsiktige eller avsluttede allianser (MacNeil 1980). Relasjonelle normer kan dermed sees på som en viktig samarbeidsmekanisme, som skaper en felles virkelighetsforståelse mellom partene. Vi vil i denne masteravhandlingen benytte et utvalg relasjonsnormer for å beskrive hvilke forhold som er av særlig betydning for en god relasjon mellom partene.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i det ovennevnte, har vi formulert følgende problemstilling som vi vil søke å belyse i denne studien:

«Hva er bestemmende for valg av tjenesteleverandør, hvilken betydning har relasjonens tilblivelse for relasjonsutviklingen og hvilke relasjonsfaktorer påvirker kundens tilknytning til tjenesteleverandøren over tid?»

Problemstillingen har et tredelt fokus. Første del innebærer å undersøke hva som er avgjørende for valg av tjenesteleverandør; om det er sosial eller humankapital. Andre del fokuserer videre på hvordan relasjonens opphav har betydning for den senere relasjonsutviklingen. Del tre undersøker hvilke relasjonsforhold som er av særlig betydning for hvordan en etablert relasjon utvikles over tid, samt hvilke relasjonsfaktorer som fører til at kunden føler en tilknytning i relasjonen.

1.3 Oppgavens struktur

For å gi leseren oversikt og struktur, har vi valgt å strukturere utredningen i fem hoveddeler. Kapittel 1 (inneværende kapittel) består av en introduksjon samt aktualisering av problemstilling. I kapittel 2 presenteres aktuell teori. Her vil vi gjennomgå det vi mener er grunnlaget for at relasjoner utvikles; sosial kapital og humankapital. Deretter går vi gjennom relevant relasjonsteori, før vi til slutt tar for oss begrepet tilknytning og presenterer studiets konseptuelle modell. I kapittel 3 følger en metodedel, hvor vi presenterer og begrunner den metodiske tilnærmingen som har dannet grunnlaget for innsamling av data og dataanalyse. I kapittel 4 presenteres funnene fra undersøkelsen. I denne delen gjennomgås de viktigste og mest

fremtredende funnene som knyttes opp mot relevant teori før resultatene danner grunnlaget for nærmere drøftelse og oppsummering av analysene i kapittel 5.

2.0 TEORETISK RAMMEVERK

Vi vil her presentere teori vi mener er relevant for den studie som gjennomføres.

Teoridelen kan grovt deles inn i tre hoveddeler.

Den første delen handler om å forstå hvordan relasjonen mellom kunde og kontaktperson blir til og utvikler seg, herunder i hvilken grad den er relatert til henholdsvis sosial og humankapital. Vi antar at en kjøper av tillitstjenester i hovedsak velger leverandør på bakgrunn av kompetansen kontaktperson/firma besitter (humankapital). Man kjenner kanskje noen som jobber innen fagområdet (sosial kapital) eller man får personen anbefalt av noen man kjenner.

Den andre delen vil ta for seg betydningen av en god relasjon, og hvilke relasjonsnormer som kan bidra til å styrke relasjonskvaliteten. I del tre vil vi se på ulike konsekvenser av normene, samt redegjøre for hva som ligger i begrepet tilknytning (da det også kan sees som en konsekvens av de ulike relasjonelle normene). Før vi til slutt presenterer studiets konseptuelle modell. Ved å kombinere teori med ulike perspektivutgangspunkt, håper vi å besitte et godt faglig grunnlag for å forstå betydningen av relasjonen mellom kunde og kontaktperson/firma.

2.1 Relasjonens tilblivelse

Vi vil i dette kapittelet ta for oss økonomisk teori, og illustrere hvorfor det er viktig å ha fokus på å utvikle gode relasjoner i et samarbeid – ikke kun fokusere på profitt.

I en perfekt økonomi kjøper man ikke en tjeneste på grunn av relasjonen, men heller på grunn av kvaliteten på leveransen, pris, kompetanse, leveringsdyktighet osv. Da er det en helt «kald» relasjon som er utgangspunktet for samarbeidet, og det er kun kommersielle forhold som bestemmer samarbeidet. Tidligere økonomisk og sosiologisk teori har konkludert med at bedrifters atferd kun er et resultat av deres individualistiske streben etter profitt, autonomi og/eller stabilitet i forhold til ressurser og konkurrenter i omgivelsene (Granovetter 1985, Gulati 1998). Granovetter (1985)

populariserte ideen om sosiale relasjoner og mente at tillit er en forutsetning for opprettholdelse av økonomiske relasjoner;

«It has long been recognized that the idealized markets of perfect competition have survived intellectual attack in part because of self-regulating economic structures are politically attractive to many. Another reason for this survival, less clearly understood, is that the elimination of social relations from economic analysis removes the problem on order from the intellectual agenda, at least in the economic sphere» (Granovetter 1985).

Perspektivet til Granovetter baserer seg på en middelvei for det han anså som over- og undersosialisering.

Oversosialisering er i følge Granovetter (1985) ideen om at individers valg er uttrykk for, eller som begrenset av institusjonelle og kulturelle rammer - internaliserte normer, kulturelle mønstre, vaner og rutiner. Individet er mer eller mindre determinert av rådende normer og verdier som internaliseres gjennom sosialiseringen, og vil i større grad følge disse systemene enn å gjøre rasjonelle og selvstendige valg i det enkelte tilfelle (Granovetter 1985).

Undersosialiseringsperspektivet har sin rot i neoklassisk økonomi og utilitarisme, hvor en tar utgangspunkt i rasjonelle aktører som forfølger sine egeninteresser, hvor det er minimal påvirkning av sosiale relasjoner. Dette perspektivet oppfatter mennesker som selvsenterte og profitt maksimerende vesen. Denne teorien antar at både mennesker og bedrifter vil jukse, lyve, stjele og oppføre seg opportunistisk for å oppnå materielle mål (Granovetter 1985).

Forskjellen mellom det over – og undersosialiserte perspektivet kan oppsummeres i følgende utsagn; *«Economics is all about how people make choices; sociology is all about how they don't have any choices to make»* (Duesenberry 1960, i Granovetter 1985). Til tross for at det er store forskjeller mellom retningene, hevder Granovetter (1985) at de har noen likheter. Begge retningene ignorerer pågående sosiale strukturer og relasjoner. Det oversosialiserte synet gjennom fokus på handlingsmønstre nærmest utelukkende formet av internaliserte normer og verdier, og det undersosialiserte synet

gjennom fokus på egeninteresse (Granovetter 1985).

Som en alternativ tilnærming foreslår Granovetter det han kaller for embeddedness (forankring), som er en mellomting mellom den over- og undersosialiserte oppfatningen av økonomisk atferd. I artikkelen; «*Economic Action and Social Structure: The Problem on Embeddedness*» ble Granovetter identifisert med begrepet forankring. Forankring vil si ideen om at økonomiske relasjoner mellom individ eller bedrifter er forankret i faktiske sosiale nettverk og ikke eksisterer i et abstrakt idealisert marked. Dette støttes av Polanyi i sin bok «*The Great Transformation*» – hvor han hevder at alle økonomier er forankret i sosiale relasjoner og institusjoner. Ved å fokusere på en slik forankring unngår man å forutsette sosial orden slik det over – og undersosialiserte perspektivet gjør. Sosial orden, eller mangel på sådan, avhenger i stedet av den sosiale strukturen (Granovetter 1985). Forankringsargumentet har ført til en strøm av forskning på nettverkets rolle i økonomien (Hunt 2000).

Med bakgrunn i dette vil vi undersøke hvilken betydning sosiale nettverk og relasjoner faktisk har i etableringen av et samarbeid mellom kunde og tjenesteleverandør. Samtidig vil vi også undersøke humankapitalens betydning for tilblivelse av relasjoner, da vi antar at kontaktpersonens/firmaets faglige ferdigheter og kompetanse kan være utslagsgivende for relasjonen og om man går for kontaktperson/firma A eller B.

2.1.1 Sosial kapital

I litteraturen kan man se et stadig økende fokus på hvordan organisasjoner er forankret i et sett av sosiale nettverk, bestående av relasjoner mellom ulike individer. Sosial kapital fungerer i den forbindelse som et rammeverk for å beskrive og karakterisere de relasjonene som eksisterer i organisasjonene (Inkpen og Tang 2005). I følge Lesser og Prusak (2000) utgjør sosial kapital en verdifull ressurs for de kollektive handlingene som finner sted innenfor en organisasjon.

Sosial kapital defineres av Nahapiet og Ghoshal (1998) som «*summen av faktiske og potensielle ressurser som finnes i, er tilgjengelige gjennom, og som kan trekkes ut fra nettverket av forhold som et individ eller en sosial enhet innehar*». Ressursene inkluderer blant annet felles identitet, likhet og tillit, og utveksles gjennom gjensidige

forventninger, forpliktelser samt sosiale normer for samarbeid og støtte (Greve 2000). Slike ressurser kan blant annet bidra til å redusere tiden som brukes på å identifisere potensielle samarbeidspartnere/leverandører, og minimalisere kostnadene som kan assosieres med å identifisere verdifull ekspertise. Ut fra dette antar vi at sosial kapital kan spille en viktig rolle i forbindelse med det å søke etter og velge leverandører/samarbeidspartner.

Nahapiet og Ghosal (1998) deler sosial kapital inn i tre dimensjoner; *en strukturell, en relasjonell og en kognitiv dimensjon*. Oppdelingen gjør det lettere å utforske ulike sider ved sosial kapital, men det er viktig å påpeke at dimensjonene er nært beslektet med hverandre. De må derfor ses i sammenheng, ikke som enkeltstående dimensjoner. I forbindelse med inngangen til/etableringen av en relasjon, er det i hovedsak den strukturelle dimensjonen som er aktuell, vi vil derfor først rette oppmerksomheten mot denne. Den relasjonelle og kognitive dimensjonen er noe som kommer etter hvert som man har knyttet et bånd og utviklet en relasjon, og vil derfor bli behandlet i punkt 2.3 (relasjonen).

2.1.1.1 Den strukturelle dimensjonen

Den strukturelle dimensjonen omfatter båndene mellom aktører, individer og organisasjoner - med andre ord strukturen til den sosiale kapitalen (Widén-Wullf & Ginman 2004). For å analysere den strukturelle dimensjonen må man dermed se på det sosiale nettverket (nettverksbånd, nettverkets konfigurasjon og nettverkets stabilitet) (Inkpen & Tang 2005). I følge Coleman (1990) har kunnskapsdeling større sannsynlighet for å forekomme når man er tilknyttet hverandre gjennom nettverk enn når man ikke er det. Forklaringen på det kan være at den strukturelle dimensjonen mellom to individer fungerer som en nødvendig kanal for kunnskapsdeling (Burt 1992).

Det finnes ulike typer nettverksmodeller. Det sosiale nettverksperspektivet bygger på den generelle forestillingen om at økonomisk handel påvirkes av den sosiale konteksten den er en del av (Gulati 1998), og at de fleste transaksjoner er avhengige av sosiale relasjoner (Greve 1995). En bedrifts posisjon i det sosiale nettverket kan således påvirke dens handlinger. Gulati har i en studie fra 1995 sett på hvordan sosiale

strukturer påvirker mønstre for dannelse av samarbeid. Av studien kommer det frem at den sosiale strukturen gir særdeles viktig informasjon til bedrifter, og at den spiller en kritisk rolle som rettleiding for bedrifters atferd.

Sosiale nettverk kan defineres som et sett noder (for eksempel personer eller organisasjoner) som er koblet sammen ved hjelp av sosiale relasjoner (for eksempel vennskap, overføring av penger, overlappende medlemskap mv) av en nærmere angitt type (Laumann et.al 1978).

Det finnes ulike typer informasjonsfordeler ved å være en del av et nettverk. Informasjonen som kommer fra medlemmene i nettverket kan være billig/gratis. Det kan også dreie seg om førstehåndsinformasjon, noe det ofte er lettere å få tillit til (Granovetter 1985). Videre kan nettverket redusere oppfattet usikkerhet ved å gi informasjon om hva som skjer i markedet og hvordan aktørene tilpasser seg. Når det er snakk om tillitstjenester (som i denne studien), er det ofte vanskelig å vurdere kvaliteten på tjenesten da man ikke har nok kunnskap på området selv. Usikkerheten kan reduseres dersom man bruker sine sosiale nettverk for å finne frem til riktig tjenesteleverandør/samarbeidspartner.

2.1.1.2 Sterke og svake bånd i nettverket

Mellom aktørene i nettverket eksisterer det en rekke bånd, og man skiller ofte mellom sterke og svake bånd (Granovetter 1973). Relasjonsstyrken karakteriserer hvor sterkt aktører er bundet til hverandre. Relasjonsstyrken avhenger dels av interaksjonshyppighet og dels av type interaksjon eller innholdet i relasjonen mellom to aktører når det gjelder grad av personlig engasjement og dybde (Greve 1995). Granovetter (1973) hevder at styrken på bånd vil være en funksjon av flere ulike forhold, her i blant tid, følelsesmessig intensitet, intimitet og gjensidige tjenester mellom partene.

Videre finnes det to ulike tilnærminger til hvordan nettverkets struktur kan påvirke bedriftens handlinger. Den første fokuserer på styrken i svake bånd. Svake bånd er karakterisert av lav kontaktfrekvens og lavt følelsesmessig engasjement (Greve 1998).

Fordelen med de svake båndene er at de skaffer bedriften informasjon fra mange ulike kilder, hvilket betyr at disse båndene dermed har større sannsynlighet for å presentere beslutningstakerne for nye og ukjente alternativer (Granovetter 1973). Granovetter (1973) hevder at de svake båndene, sammenlignet med de sterke, gir økt informasjonstilgang og mer heterogen informasjon.

Den andre tilnærmingen konsentrerer seg om styrken i sterke bånd (Kraatz 1998). Sterke bånd kjennetegnes av hyppig informasjonsutveksling, en lengre historie og gjensidig tillit mellom partene i relasjonen. De sterke båndene krever mer vedlikehold, og er derfor mer begrenset i antall – hvilket betyr at nettverk basert på sterke bånd gir mindre tilgang til ny informasjon (Kraatz 1998). Det antas også at de sterke båndene gir mindre ny innsikt som en følge av at aktører har større tilbøyelighet til å forme sterke bånd med sosialt like aktører. Informasjonen som kommer frem gjennom sterke bånd antas å være dypere og mer detaljert, noe som fremmer kommunikasjon mellom partene (Uzzi 1997). Tilstedeværelse av tillit mellom parter med sterke bånd seg i mellom øker sannsynligheten for at bedrifter vil dele informasjon med hverandre, og at informasjonen vil bli anvendt. De sterke båndene påvirker dermed valget i større grad (Brown og Reingen 1987).

Brian Uzzi (1997) ser på sterke bånd som tette relasjoner mellom forretningsforbindelser, og mener de er kjennetegnet ved tillit, gjensidig forpliktelse, god informasjonsflyt, og felles prosesser for problemløsning. Svake bånd ser han på som markedsrelasjoner, hvor det ikke er noen særskilt relasjon mellom kjøper og selger. Man sier gjerne at det er en armlengdes avstand mellom partene.

Forskning sier at dersom det er en tett relasjon mellom leverandør og kunde gir det økonomiske muligheter det er vanskelig å oppnå gjennom åpne markeder, kontraktsregimer eller vertikal integrasjon. Forskning viser også at markedsrelasjoner er mest vanlig i forretningstransaksjoner av mindre betydning. For transaksjoner av stor viktighet/verdi er det gjerne tette/tettere relasjoner (sterke bånd) som foretrekkes (Uzzi 1997).

Vi vil i denne avhandlingen undersøke i hvilken grad det faktisk stemmer at nettverk og eksisterende sosiale bånd mellom individer påvirker deres handlinger i valg av

tjenesteleverandør. Vi vil også undersøke om relasjonene blir til gjennom sterke eller svake bånd, og hvorvidt dette har noe å si for hvordan relasjonen og tilknytningen utvikler seg over tid.

2.1.2 Humankapital

Det finnes en rekke definisjoner på humankapital, som varierer med faglig retning. Edvinsson og Malone (1997) definerer humankapital som; «*The combined knowledge, skill, innovativeness and ability of the company's individual employees to meet the task for hand*». Humankapital er med andre ord en kombinasjon av individuell kompetanse, kunnskap, holdninger og evne til innovasjon hos de ansatte i en bedrift (Roos et.al. 2005). Acemoglu og Autor (u.å) legger til at kompetansen, kunnskapen og ferdighetene er; «... *tilegnet gjennom utdanning og erfaringer som kan brukes til å produsere verdi av økonomisk betydning*». Begrepet humankapital refererer med andre ord til en bedrifts ansatte, verdien de representerer og ikke minst potensialet for å skape økonomisk vekst og utvikling ved hjelp av disse menneskene (Biong og Ulvnes 2010).

I de senere år er det flere forskere som har hevdet at humankapitalen er en reell årsak til at bedrifter skaper verdier. Utfordringen med humankapital er at det er en knapp ressurs som er vanskelig å erstatte. Man kan ikke bruke opp humankapitalen, men for å tiltrekke seg kunder i fremtiden må tjenesteleverandøren hele tiden motivere de ansatte til prestasjon og utvikling. Kun gjennom løpende investering i humankapital vil en bedrift kunne utvikle sine prestasjoner og resultater og sikre at man ikke blir akterutseilt i forhold til konkurrenter.

Kjøp av tillitstjenester er ofte preget av høy usikkerhet, da kjøper sjeldent har tilstrekkelig kunnskap på det aktuelle området selv. Det vil i mange tilfeller være nødvendig å skrive en kontrakt, som kan være preget av høy kompleksitet. De fleste kjøpere av tillitstjenester har ikke kompetanse til å se og forstå alle aspekter ved for eksempel en transaksjon, og trenger derfor en tjenesteleverandør med god kompetanse og de nødvendige ferdigheter til å løse den aktuelle oppgaven. Kundeleverandørens humankapital, herunder evne til å finne gode og hensiktsmessige løsninger på kundens unike problemer, vil derfor være bestemmende for om og i hvilken grad man

vil oppnå suksess (Greenwood et.al 2005;. Hitt et.al. 2001; Stabell, Fjeldstad 1998 og Starbuck 1992; Wittreich 1966). Kundenes oppfatning av den enkelte leverandørs humankapital kan således være bestemmende for deres valg av tjenesteleverandør.

Ved å være bevisste på de menneskelige ressursene og gi dem gode rammebetingelser for å kunne utvikle og utnytte sin kunnskap, sørger man for å effektivisere humankapitalen, og samtidig gjøre seg mer attraktiv som tjenesteleverandør. Like viktig er det å sørge for at arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene er av en slik karakter at nøkkelsansatte – de som er særlig viktig for selskapets drift og verdiskapning ikke velger å forlate selskapet. Ved å skape sterke bånd og gode relasjoner til sine ansatte vil man styrke muligheten for en stabil arbeidsstokk. Hvilket betyr at man også unngår å miste kunder fordi en kundes kontaktperson har sluttet eller tjenesteleverandøren mangler kompetanse til å levere en type tjeneste som følge av avgang i arbeidsstokken. Å tilby sine ansatte mulighet til kontinuerlig kompetanseutvikling er også en måte å sikre at viktige ansatte ikke forlater selskapet. Ved å oppmuntre ansatte til kontinuerlig læring og utvikling, får man ikke bare økte verdier i bedriften, men man øker også selskapets konkurransefortrinn. Potensielle kunder ser at firmaet har den rette, kanskje markedsledende kompetansen innenfor det området de etterspør (Gottschalk 2003).

Eramilli og Rao (1993) konseptualiserer tjenester langs dimensjonene «faglig kompetanse», «spesialisert kunnskap» og «tilpasning». Det vil bli gjort en rask gjennomgang av dimensjonene, da vi anser det som viktig å signalisere dimensjonene ut i markedet for å tiltrekke seg nye/beholde gamle kunder.

2.1.2.1 Faglig kompetanse

Faglig kompetanse er kunnskap og ferdigheter ervervet gjennom flere år med utdanning og erfaring (Eramilli og Rao 1993, 23). Erverv av faglig kompetanse krever betydelige menneskelige investeringer. De faglige ferdighetene er grunnlaget for å skape verdi for kundene. Besittelse av faglig kompetanse kan være en nødvendig forutsetning, men ikke nødvendigvis noen tilstrekkelig forutsetning for å skille en profesjonell tjeneste fra en annen. Likevel er det ikke tvilsomt at en nøkkelperson med gode faglige ferdigheter i de fleste tilfeller vil ha bedre forutsetninger for å skape

merverdi for kunden enn en person med mindre faglig kompetanse (Biong og Ulvnes 2010).

2.1.2.2 Spesialisert kunnskap og tilpasning

«Spesialisert kunnskap» vil si kunnskap som er nyttig på et begrenset område, og som ikke lett kan tas i bruk i andre sammenhenger. «Tilpasning» handler om i hvilken grad tjenesten er tilpasset en eller noen få brukere (Erramilli og Rao 1993). Spesialisert kunnskap og tilpasning representerer investeringer i spesifikke menneskelige ressurser. Denne form for investeringer blir gjort for å skape verdi for en bestemt kunde/kundegruppe. Hvis en kunde bryter forholdet med en tjenestetilbyder som innehar en spesifikk kunnskap, kan det føre til verditap for kunden, som gjør at terskelen kan bli høy for kunden til å velge en annen tjenesteleverandør. Tilsvarende vil bedriften få mindre verdi ved å ansette en ny person uten slik kunde-spesifikk kunnskap eller mulighet for å bygge dette.

I tillegg til å inneha etterspurt og relevant kompetanse og ferdigheter må bedriften også ha evnen til å signalisere overfor markedet at man er den rette leverandøren. Spørsmålet blir *hvordan* man kan/bør gjøre dette for å bli en foretrukket leverandør hos kunden.

2.1.2.3 Signaliseringsteori

Signalling theory (signaliseringsteori) brukes for å beskrive handlinger og oppførsel i tilfeller hvor to parter har forskjellig informasjon rundt et tema. Det kan være mellom bedrifter, personer, eller bedrift til forbruker/kunde. En kan forestille seg at en bedrift har noe de vil kommunisere (et signal) ut til kunder (i dette tilfellet kompetansen de besitter), og at kunden må tolke kommunikasjonen ut fra den informasjon de besitter (Connelly et.al 2011). Informasjon påvirker som kjent menneskers beslutningsprosess. Dette gjelder for enkeltpersoner, husholdninger og bedrifter. Man tar sine avgjørelser basert på offentlig informasjon som er fritt tilgjengelig og privat informasjon som kun er tilgjengelig for et begrenset antall mennesker, eksempelvis gjennom nettverk (Connelly et.al 2011).

For kundene kan det være svært vanskelig å avgjøre om en tjenesteleverandør faktisk har den kompetansen de etterspør. For å nå ut til potensielle kunder om at man er den

rette tjenesteleverandøren, er det derfor veldig viktig at man er gode til å markedsføre den kompetanse og erfaring man har. Spence (1973) sier følgende: «*Signalling theory is fundamentally concerned with reducing information asymmetry between two parties*». Når man ønsker å sende et signal om hva slags kompetanse man besitter ut til kunden, handler det med andre ord om å redusere informasjonsasymmetrien mellom bedrift og kunde.

Asymmetri i informasjonen oppstår når forskjellige mennesker sitter med ulik informasjon (Stiglitz 2002). Det gjelder for eksempel hvis en tjenesteleverandør sitter med informasjon som potensielle kunder ikke sitter med (for eksempel om hva slags spesifikk kompetanse man har på huset). På bakgrunn av manglende informasjon kan kunden således risikere å ta avgjørelser han ikke ville tatt dersom han hadde hatt nok og riktig informasjon (Connelly et.al. 2011). Det kan for eksempel være at man med bakgrunn i den informasjonen man har velger feil tjenesteleverandør, sett i lys av hva man hadde vært best tjent med.

Stiglitz (2000) hevder det er to hovedtyper av informasjon hvor asymmetrisk informasjon spiller en vesentlig rolle for kunders beslutningsvalg. Det er informasjon om kvalitet og hensikt. I vår sammenheng betyr det informasjon om bedriftens/de ansattes kompetanse, ferdigheter og erfaring, samt pris.

Dersom en tjenesteleverandør klarer å kommunisere ut ansattes/firmaets kompetanse på markedet, og det ikke forekommer noe asymmetri i informasjonen mellom kunde og leverandør, er det stor sannsynlighet for at kunden velger denne leverandøren. Det er da basert på en vurdering av leverandørens kompetanse – i den oppfatning av at dette er det beste alternativet for å dekke deres behov. Men med mindre kunden har full informasjon om kompetansen hos andre konkurrerende leverandører, er det likevel ikke sikkert at kunden har valgt riktig leverandør.

I praksis vil dette ofte være situasjonen; at kunden har meget mangelfull kunnskap om leverandørmarkedet og i tillegg liten egen kompetanse til å vurdere dette. Mange kunder har ikke selv kompetanse til å vurdere kvaliteten på ulike leverandører, og kan gjøre et valg av leverandør ut fra tilfeldig input, for eksempel annonse, anbefaling fra bekjent el. Andre kunder er meget profesjonelle, og etterspør tillitstjenester hele tiden,

og har da en oversikt over hvem som er de beste på det aktuelle fagfeltet og velger konsulent ut fra det.

2.2 Relasjonen

Relasjonsbygging handler om hvordan man skal bygge et forhold mellom to eller flere parter. Alle firmaer som handler med hverandre har en form for relasjon - «*No business is an island*» (Håkansson og Snehota 1990). Uttrykket har opphav i det faktum at en bedrift er avhengig av andre bedrifter, enten det er kunder eller leverandører. Svært mange bedrifter har en policy om at de kun skal handle med «godkjente» leverandører, der man har gjort en viss innsats for å forstå kvaliteten og påliteligheten til det tilbudet leverandøren kan komme med (Anderson og Narus 1999).

I et prinsipal-agentteoriperspektiv defineres relasjonens verdi som relasjonskvalitet innenfor relasjonen. Agentteori kan defineres som; «*en kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipal) engasjerer en annen person (agent) for å utføre enkelte oppgaver på deres vegne hvilket innebærer at en viss grad av beslutningsmakt overføres til agenten*» (Mysen 2009). For dette studiet er kunden prinsipal, og tjenestetilbyderen agent. Relasjonskvalitet vil si hvor bra eller dårlig forholdet mellom disse to partene er. I følge Mysen og Svensson (2010) vil økt relasjonskvalitet gi økt kontinuitet, koordinasjon samt økt grad av samarbeid mellom partene. Med bakgrunn i dette er det grunn til å anta at en god relasjon vil føre til en form for tilknytning - og jo bedre relasjonskvaliteten er, dess sterkere vil trolig tilknytningen bli. Samarbeid påvirkes også positivt av tillit og forpliktelse, jf. Morgan og Hunt (1994). Gode relasjoner skaper forutsigbarhet i kundeforholdet, tilfører kompetanse og reduserer transaksjonskostnader.

Ved spørsmål om etablering av en relasjon vil man vurdere hvilke fordeler man kan få ut av relasjonen man inngår i, med hvilken partner man bygger den med og hvilke holdninger man har til samarbeidet. Man kan skille mellom relasjoner ut fra hvilken grad av involvering de ulike partene har. I noen tilfeller er relasjoner basert på enkle transaksjoner, i andre tilfeller kan det dreie seg om mer komplekse samarbeidsrelasjoner eller partnerrelasjoner. I sistnevnte tilfelle dreier det seg om

relasjoner der partene over tid vil knytte sterke, sosiale, økonomiske og serviceinnstilte bånd. Intensjonen med å etablere denne type relasjon er å få kostnadene ned og/eller å skape verdiøkning, og derigjennom oppnå gjensidige fordeler (Anderson og Narus 1999). Dårlige relasjoner vil bidra til mindre, og kanskje brutt lojalitet, mens gode relasjoner skaper tettere bånd, økt lojalitet og optimale forretningstransaksjoner (Lages, Lancastre og Lages 2008; Mysen og Høgevold 2010). Vi antar at det er partnerrelasjoner/samarbeidsrelasjoner som fører til sterkest tilknytning mellom kunde og kontaktperson.

Nahapiet og Ghosal (1998) ser på den relasjonelle dimensjonen (jf. 2.1.1) som personlige forhold og bånd som har utviklet seg over tid, gjennom gjentakende interaksjon, hvor forventninger og forpliktelser man føler overfor hverandre i relasjonen inngår (Widén-Wullf & Ginman 2004). Nahapiet og Ghosal (1998) mener at tillit og troverdighet, normer og sanksjoner, plikter og forventninger samt identifikasjon er avgjørende bestanddeler i en relasjon. Med identifisering menes det eksempelvis hvorvidt kunden oppfatter seg selv som tilknyttet til kontaktpersonen. I tillegg kan andre mellommenneskelige forhold påvirke hvordan samarbeidet fungerer. Har man en tiltrekning til kunden/kontaktpersonen, vil det kunne styrke tilhørigheten/tilknytningen og gjøre at man bidrar mer i relasjonen (Lott og Lott 1965; Mullen og Cooper 1994).

Ved å satse på relasjonsbygging kan man spare store summer på markedsføring, ettersom det i mindre grad blir nødvendig å gå ut på det åpne markedet for å tiltrekke seg nye kunder. Når man med utgangspunkt i den etablerte relasjonen oppnår tilfredshet hos kunden for de leveranser som gis, vil man også kunne dra nytte av positiv «word of mouth» markedsføring - som kan tiltrekke nye kunder gjennom de eksisterende kundenes sosiale nettverk. Man oppnår en mer bærekraftig tilnærming til salg sammenliknet med det tradisjonelle bytteperspektivet (Grönroos, 1997, Gummesson 1987).

For at en relasjon mellom kunde og kontaktperson skal fungere, er den avhengig av at begge parter har en interesse av denne – av å samarbeide. Nahapiet og Ghoshal(1998) mener den kognitive dimensjonen (jf. 2.1.1) i relasjonen handler om at partene som inngår i nettverket har større eller mindre grad av felles inntrykk og meninger - at man for eksempel har en felles forståelse av saken man jobber med, holdninger til

arbeidsoppgaver samt tilknytning til kontaktperson/firma. For å oppnå dette må en bevisstgjøre alle i nettverket om at man har et felles mål som man ønsker å oppnå (Inkpen & Tsang 2005).

De fleste bedrifter i bedriftsmarkedet har innsett at de er avhengige av å ha tette relasjoner med utvalgte leverandører og kunder for å lykkes (Anderson og Narus 1999). Slik er det også innen tjenesteytende næringer, som for eksempel konsulentbransjen. Et viktig spørsmål blir da hvordan relasjoner utvikles over tid, og hvilke forhold ved relasjonen som er av betydning for relasjonskvaliteten, og således også tilknytning.

For å få en oversikt over hvilke relasjonsnormer/forhold som faktisk er av betydning for relasjonskvalitet og videre tilknytning, vil vi i det følgende ta for oss relasjonsnormene fleksibilitet, informasjonsdeling og solidaritet.

2.2.1 Relasjonsnormer

Mange forfattere har anerkjent viktigheten av relasjonelle dimensjoner i langsiktige relasjoner og strategiske samarbeid. Et viktig kjennetegn ved kontraktsbaserte strategiske samarbeid er mangelen på en formell organisasjonsstruktur som knytter partene sammen. Partene mangler ofte et sett av felles rutiner for organisering og koder som bør eksistere innen organisasjoner. Relasjonelle forhold og normer kan derfor antas å være viktige, da de knytter partene tettere sammen. Relasjonelle normer og faktorer bidrar således til utvikling av produktive samarbeidsrelasjoner (Randi Lunnan og Sven A. Haugland 2002).

Som vi presenterte innledningsvis definerer MacNeil (1980) normer som «*Et prinsipp om rett handling, bindende for medlemmene av gruppen, med hensikt til å lede, kontrollere eller regulere riktig og akseptabel atferd*» (oversatt sitat). Dette får også støtte av Heide og John (1992), som hevder at normer springer ut fra et felles verdsett - forventning om en delvis lik oppførsel blant aktørene i relasjonen. Normene kan oppstå på alle nivå - individer, grupper, samfunn (Heide og John 1992). MacNeil (1980) mener videre at relasjonelle normer utvikles når to parter over tid har gjentakende interaksjon med hverandre. Nahapiet og Ghosal (1998) mener at normene

kan benyttes for å beskrive partenes relasjon, og er enig med MacNeil (1980) om at normer, verdier og forventninger i stor grad er avgjørende for samarbeidets form.

I transaksjonskostnadslitteraturen er opportunistisk handling et stadig tilbakevendende problem som kan oppstå, spesielt når det er snakk om store spesifikke investeringer (Williamson 1979). I Artikkelen «*Do Norms Matter in Marketing Relationships*» av Heide og John fra 1992 viser de at normer spiller en viktig rolle hva gjelder å strukturere forhold mellom uavhengige partnerrelasjoner slik at opportuniste ikke skal oppstå. Heide og John (1992) deler normene opp i tre hovedkategorier; norm om informasjonsdeling, norm om solidaritet samt norm om fleksibilitet. Det finnes imidlertid mange flere normer enn dette, MacNeil (1980) har blant annet identifisert over 50 normer, men på grunn av rammene for denne avhandlingen vil vi i denne studien ta utgangspunkt i Heide og John sine tre normer. Vi vil i det følgende beskrive de nærmere.

2.2.1.1 Fleksibilitet

Fleksibilitet kan defineres som: «*en gjensidig vilje til å tilpasse seg dersom omgivelsene skulle endre seg*» (Heide og John 1992, 35). Fleksibilitet fra tjenesteleverandørens side innebærer å reagere raskt på kundens endrede krav, rekruttere ansatte samt ta i bruk ny teknologi og økonomiske ressurser dersom det blir nødvendig (Biong 1997).

Leverandører vil generelt søke å gjøre tilpasninger i forhold til kundene for å sikre kundetilfredshet. Eksempler på fleksibilitet kan være tilpasning av produkt, betalingsmåte, kommunikasjon, datasystemer eller sosiale relasjoner. Som regel vil det være kostnader forbundet med disse. Det vanligste er fleksibilitet eller tilpasninger i forhold til hva man leverer, eller tilpasninger i selve leveranseprosessen (Håkansson 1982). Ved å være fleksibel og gjøre tilpasninger i en relasjon viser man ovenfor den andre part at man prioriterer kunden og er villig til å satse på relasjonen, hvilket vil gjøre den andre part mer involvert og villig til å satse. Hver parts involvering i samarbeidet er dermed en klar indikasjon på at partneren ønsker å oppnå suksess (Heide og John 1992).

I følge Håkansson (1982) er tilpasning/fleksibilitet en av faktorene som utgjør forskjellen på en langvarig relasjon og kortsiktige utvekslinger. Bedrifter med lang relasjonshistorie har lettere for å gjøre tilpasninger, sammenlignet med nye relasjoner (Håkansson og Snehota 1995). Gjennom kjennskap til samarbeidspartnerens arbeidsrutiner, ansatte og kultur er det lettere å gjøre tilpasninger i egen bedrift for å bedre relasjonsforholdet. Graden av tilpasning mellom aktørene i en relasjon påvirker dermed relasjonsstyrken.

Fleksibilitet er med andre ord svært viktig for at det skal være en god relasjon mellom kunde og kontaktperson. Det er viktig for å opprettholde et godt samarbeid samt for å skape trygghet og tillit i relasjonen. I en relasjon mellom kunde og kontaktperson som inkluderer fleksibilitet gjør at man bedre takler usikkerhet, det åpner for kunnskapsdeling, spesialisering og kundetilpassede tjenester – fleksibiliteten øker inntekt og reduserer kostnader (Sheu et.al.m, 2006). Enhver relasjon er unik i dets innhold, dynamikk, utvikling, påvirkning på partene og hva det kreves for å gi best mulig resultat og fleksibilitet (Ford et.al. 2003).

2.2.1.2 Informasjonsdeling

For å utvikle et godt kunde-leverandørforhold er det viktig at informasjon deles, tolkes og integreres i relasjonen (Selnes og Sallis 2003). Gjennom god informasjonsdelingen vil tilfredsheten og kvaliteten i relasjonen øke (Fawcett et.al 2007).

Heide og John (1992) poengterer viktigheten av at all nyttig informasjon i samarbeidet blir tilgjengeliggjort for den andre part. At det er en uformell og hyppig utveksling av informasjon, i tillegg til at prioritær informasjon blir delt. Utveksling av informasjon er derfor svært viktig i samhandlingen mellom tjenesteleverandør og kunde for å bygge et sterkt forhold (Duncan og Moariarity 1998).

Selnes og Sallis sier at relasjonslæring er en felles aktivitet mellom leverandør og kunde, hvor to parter arbeider sammen for å skape mer verdi enn hva man ville gjort hver for seg:

«An ongoing joint activity between a supplier and a customer in which the two parties share information, which is then jointly interpreted and integrated into a shared relationship-domain-specific memory that changes the range or likelihood of potential relationship-domain-specific behaviour» (Selnes og Sallis 2003, 80).

Tjenesteleverandører er avhengig av å utveksle informasjon for å kunne koordinere og planlegge samarbeidet for å oppnå operasjonell effektivitet (Anderson and Narus 1990). Tilrettelagte informasjonsdelingsprosesser kan dermed være avgjørende for at tjenesteleverandørene skal kunne opprettholde et fungerende samarbeid med kunden.

Dersom tjenesteleverandøren merker at kunden ikke er åpen med å gi all relevant informasjon, kan leverandøren bli mistenksom og stille seg spørsmål om kunden har skjulte motiver. Skjult informasjon og skjulte handlinger er to av hovedgrunnene til transaksjonskostnadene opportunisme og risiko. Opportunisme og risiko er noe man ønsker å unngå i en samarbeidsrelasjon, og det er dermed ønskelig med et nært og åpent forhold, som inkluderer høy grad av informasjonsdeling (Fawcett et.al. 2007).

Manglende åpenhet vil gjøre leverandøren usikker på kunden og på saken og i siste instans om man ønsker å representere kunden. Begrenset informasjonsdeling kan med andre ord lett føre til redusert eller ingen tillit til kunden, noe som i neste omgang kan påvirke leverandørens lojalitet og tilknytning i relasjonen (Stewart 1997). Motsatt er det slik at hvis kunden oppfatter leverandøren som lite imøtekommende og forklarende i sin kommunikasjon med kunden, kan kunden føle seg lite prioritert og at man som følge av manglende kompetanse fører til usikkerhet i forhold til hvorfor leverandøren gjør som han gjør. Grunnlaget for utvikling av lojalitet og tilknytning til kontaktperson/firma vil da være liten. Det er derfor svært viktig at informasjon og kunnskap flyter effektivt i kommunikasjonen med kunden (Stewart 1997).

2.2.1.3 Solidaritet

Solidaritet kan tillegges to hovedkjennetegn; fellesskapsfølelse, og en vilje til å gi avkall på noe for en annens skyld (Østerberg 2003). Synonymer til solidaritet er *empati, enhet, enighet, fellesskap, samhold, samhörighet mv.* Heide og John (1992) definerer solidaritet som; *«en gjensidig forventning om at man verdsetter og vedlikeholder relasjonen»*. I tillegg hevder de at solidaritet fungerer som en ekstra sikkerhet for partene da det beskytter mot utøvelse av kontroll som kan være skadelig

for forholdet som helhet. I følge Cannon et.al. (2000) sier solidaritet noe om hvorvidt partene tror at samarbeidet vil føre til suksess.

Solidaritet handler om hva partene gjør for å opprettholde samarbeidsrelasjonen utover det som ikke relaterer seg til de definerte oppgavene. Som vil si at partene bygger relasjoner i uvisshet om hva det bringer for fremtiden, og dermed signaliserer de at de har et langsiktig perspektiv på samarbeidet (Haugland 2004).

I sosiologien ble solidaritet særlig kjent gjennom Emilie Durkheim (1893). For Durkheim var solidaritet en følelse av samhold og enhet. Han hevdet at dersom folk skulle føle solidaritet med hverandre, er man avhengig av å ha tillit til at den andre kommer til å gjengjelde solidaritet. At man i samarbeidsrelasjonen spiller etter de samme moralske spillereglene. Durkheim skiller mellom mekanisk og organisk solidaritet, hvor den ene beror på likhet og den andre på ulikhet. Mekanisk solidaritet er ikke relevant for denne studien, men vi antar at organisk solidaritet kan være det og vil derfor gå nærmere inn på hva det er.

Organisk solidaritet handler om solidaritet gjennom ulikhet – at spesialisering og arbeidsdeling fører til en gjensidig avhengighet av hverandre (Moe 1995). Durkheim (1893) mener at man gjennom spesialisering innen ulike områder kan gjøre seg til nytte for andre individer og grupper, hvor man til gjengjeld blir avhengige av dem og deres spesialisering. Samhandlingen skaper samhold og gjensidig forståelse, og individene er upersonlig avhengig av hverandre som en følge av den kompetansen den enkelte bringer med seg inn i samarbeidet/relasjonen.

Vi antar at organisk solidaritet kan være relevant for konsulentbransjen, da konsulenter ofte besitter spisskompetanse på ulike fagområder, en kompetanse kundene kan være avhengige av. Samtidig lever konsulenter av å levere tjenester til kunder, noe som gjør at en er avhengig av at man forstår kundenes behov og klarer å etablere relasjoner og evne til problemløsning som sikrer at kundene vil fortsette å etterspørre deres tjenester.

2.2.1.4 Oppsummering relasjonsnormene

Normene presentert over er et utvalg normer som det ut fra teori/empiri kan konstateres at har betydning for utvikling av en god relasjon mellom partene i et samarbeid. Det er mange forskere som har studert en rekke ulike normer. De vi har tatt utgangspunkt i og fokusert på går igjen i flere studier. Vi vil i det følgende ta for oss konsekvensene vi antar kan utvikle seg som følge av relasjonsnormene og deres tilstedeværelse i relasjonen.

2.3 Konsekvenser av normene

I følge Heide og John (1992) kan relasjonsnormene betegnes som et rammeverk for å skape tillit og tilfredshet. Vi antar at tillit og tilfredshet er helt nødvendige/avgjørende forhold for å sikre en god og langvarig relasjon, som videre kan føre til at kunden utvikler en tilknytning i relasjonen. I dette kapittelet vil vi derfor foreta en nærmere gjennomgang av hva som ligger i begrepene.

Nesten all relasjonsteori trekker frem tillit som en av de viktigste driverne for samarbeid (Fitjar & Rodrigues-Pose 2009). Morgan og Hunt (1994) hevder blant annet at samarbeidet påvirkes *positivt* av tillit, og at tillit således kan fungere som en sikringsmekanisme for en god relasjon. Vi antar dermed at tillit kan påvirke relasjonskvaliteten og tilknytningen i stor grad, og velger derfor å ta med tillit som et eget relasjonsforhold i undersøkelsen.

Videre har vi gjennom litteraturlæsingen som nevnt fått inntrykk av at tilfredshet også er helt avgjørende for et godt samarbeid. Ruekert og Churchill (1984) viser blant annet til at tilfredshet i relasjonen vil føre til høyere moral, bedre samarbeid og færre kontraktsbrudd, konflikter og uoverensstemmelser. Det er dermed grunn til å anta at kundenes tilfredshet også vil ha betydning for relasjonskvalitet og grad av tilknytning. Vi velger derfor å undersøke tilfredshet som en egen variabel.

Tilknytning kan også sees som en konsekvens av de relasjonelle normene/forholdene, og vil bli nærmere gjennomgått i dette kapittelet.

2.3.1 Tilfredshet

I forbindelse med kundehåndtering og økt relasjonsfokus har kundetilfredshet nå blitt et av de mest sentrale temaene (Matzler & Hinterhuber 1998). Det har blitt etablert klare sammenhenger mellom kundetilfredshet og bedrifters lønnsomhet, hvorpå det viser seg at kundetilfredshet er helt avgjørende for bedrifters konkurransedyktighet (Zeithaml og Bitner 2003).

Innenfor markedsføringslitteraturen kan tilfredshet defineres på flere ulike måter, avhengig av tilnærming og fokus. Noen forskere ser på tilfredshet som en økonomisk variabel, og definerer det som oppfattet avvik mellom forventet og faktisk resultat. Zeithaml og Bitner (2003) er blant forskere som gjør det, og definerer kundetilfredshet som; *«kundens evaluering av et produkt eller tjeneste med hensyn på hvorvidt produktet eller tjenesten har møtt deres behov og forventninger»*. Dette støttes også av Selnes (1993) som hevder at partene i en relasjon blir tilfredse i den grad de får innfridd sine forventninger. Anderson og Narus (1999) definerer det videre som; *«en affektiv (følelsesmessig) tilstand som et resultat av positiv vurdering av alle aspekter ved et firmas arbeidsfellesskap med et annet firma»*.

Geyskens og Steenkamp (2000) hevder imidlertid at en definisjon av tilfredshet bør skille mellom økonomisk- (effektivitet) og sosial tilfredshet (effisiens). Dette fordi de to dimensjonene kan ha ulike drivere og effekter. Den ene partens aktivitet i relasjonen kan føre til økonomisk tilfredshet hos motparten, samtidig som motpartens sosiale tilfredshet undermineres. Videre hevdes det også at sosial tilfredshet kan ha separate effekter (Geyskens og Steenkamp 2000). Ved å skille mellom økonomisk og sosial tilfredshet, kontra det å behandle tilfredshet som en endimensjonal variabel, vil betydningen av tilfredshet i styring av langsiktige relasjoner bli bedre forstått.

I følge Geyskens og Steenkamp (2000) kan økonomisk og sosial tilfredshet defineres på følgende måte;

Økonomisk tilfredshet: *«et kanalmedlems evaluering av økonomisk utbytte/resultat som følger av relasjonen med partnere som for eksempel salgsvolum, marginer og rabatter»*. En økonomisk tilfreds part vurderer relasjonen til å være en suksess ut i fra

måloppnåelse. Parten er tilfreds med den generelle effektiviteten og produktiviteten i relasjonen, så vel som de økonomiske resultatene.

Sosial tilfredshet: *«et kanalmedlems evaluering av de psykologiske aspekter ved relasjonen, det vil si i hvilken grad interaksjoner med partneren er givende, tilfredsstillende og glir lett»*. En part som er tilfreds med de sosiale resultatene ved relasjonen verdsetter kontakt med partneren og liker å jobbe med vedkommende på et personlig plan fordi det antas at partneren er samvittighetsfull, respektfull og villig til å utveksle ideer.

Geyskens og Steenkamp (2000) påpeker videre at man kan oppnå ny innsikt ved å studere både økonomisk og sosial tilfredshet, da det viser seg at dimensjonene er konseptuelt forskjellige og dermed har ulik effekt på relasjonen.

Det er flere fordeler knyttet til å ha fornøyde og tilfredse kunder. Fornøyde kunder vil stort sett ønske å bruke tjenesten igjen, mens misfornøyde kunder ikke vil komme tilbake (Reichheld og Sasser 1990). Når kundene får økt lojalitet oppstår det en vinn-vinn situasjon (Selnes 1993). Lojale kunder bidrar med en jevn inntektsstrøm i tillegg til at kostnadene som er forbundet med å betjene kundene blir lavere som en følge av effektivisering (Matzler og Hinterhuber 1998). Tilfredse kunder er vanligvis mer tolerante til prisøkninger og endringer, ved at de er villige til å tilpasse seg å betale mer for en tjeneste de er fornøyde med og stoler på (Matzler og Hinterhuber 1998).

Verdien av gode kundeforhold er spesielt fremtredende for tjenestebedrifter, hvor kunde og kontaktperson samhandler med hverandre regelmessig. Etersom mange tjenester ikke resulterer i håndfaste resultater, eller kan være vanskelig å vurdere for kunden, vil det være kundens oppfatning og vurdering av kundeforholdet som er avgjørende for tilfredsheten (Claycomb og Martin 2005).

Tilfredshet blir med andre ord sett på som en svært viktig variabel i relasjonsbyggingen, og har derfor også stor innvirkning på relasjonskvaliteten. Økt tilfredshet fører til lojale kunder, og det er derfor grunn til å anta at grad av tilfredshet har betydning for grad av tilknytning.

2.3.2 Tillit

Tillit er et mye omdiskutert begrep og er i teorien gitt flere definisjoner og dimensjoner. Anderson og Weitz (1989) har definert tillit som; «*one party's belief that its needs will be fulfilled in the future by actions undertaken by the other party*». Yu (et.al. 2006) definerer tillit som; «*Trust is frequently considered to be the positive expectations one party has about another party's intentions. That is, trust is one party's confidence in another's goodwill*».

Flere forskere hevder at tillit er helt essensielt for stabiliteten i relasjoner, samt avgjørende for vedlikehold av samarbeidet. Doney og Cannon (1997) er blant dem, og viser i sin forskning til viktigheten av tillit mellom leverandør og kunde. De påpeker at dagens virksomheter jobber innen et konkurranseutsatt miljø, noe som tvinger bedrifter til å være kreative og fleksible, for og videre bygge gode og langvarige samarbeidsforhold, noe som krever stor grad av tillit.

I en relasjon må man kunne stole på at den andre part gjør som avtalt, og ikke kun handler ut fra egen vinning. Tillit frigjør tid og krefter mellom kunde og leverandør. Dersom man stoler på sin kunde/kontaktperson trenger man ikke bruke tid eller energi på å vurdere påliteligheten i samarbeidet. Ved å ha tillit til kunden/kontaktperson vil man i stor grad være sikker på at «tjenesten» blir levert og betalt – noe som reduserer kompleksitet og transaksjonskostnader i relasjonen (Grimen 2009). Alt blir enklere dersom den andre part er pålitelig og til å stole på (Filstad 2010).

Man kan skille mellom tillit på henholdsvis personnivå og organisasjonsnivå (Ganesan 1994). På personnivå vurderes tilliten ut fra forholdet man har til kontaktpersonen (Anderson og Narus 1990; Doney og Cannon 1997; Smith og Barclay 1997). McAllister (1995) fremholder at tillit oppstår i kognitivt- og affektbaserte former. Kognitiv tillit har sine røtter i pålitelig rolleytelse, kulturetnisk likhet og faglige ferdigheter, mens affektbasert tillit er en funksjon av individuell atferd og samhandlingsfrekvens. Tillit på organisasjonsnivå vurderes gjennom de organisatoriske evnene enhver organisasjon kan tilby den andre part (Ring og Van de Ven 1994). Det handler om en organisasjons evne til å møte kundens behov. Tillit på dette nivået innebærer at en bedrift har tilgjengelige ressurser og er i stand til å

implementere ressursene til det beste for den annen part i relasjonen (Anderson og Narus 1990; Ganesan 1994).

Tillit er ikke noe som oppstår av seg selv, det er noe begge partene i en samarbeidsrelasjonen må gjøre seg fortjent til og som utvikles over tid. Tillit oppnås blant annet gjennom pålitelige leveringer, kvalitet, pris og god kommunikasjon (Biong og Nes 2009). Vi vil i det følgende se på ulike metoder for å skape tillit i en relasjon mellom kunde-kontaktperson/firma.

2.3.2.1 Metoder for å skape tillit

Som nevnt innledningsvis i denne studien har Mayer et.al. (1995) presentert en modell som viser tre grunnleggende aspekter innenfor tillit; dyktighet, velvilje og integritet.

Dyktighet handler om en persons kompetanse, evner, ferdigheter og egenskaper. En person kan inneha høy kompetanse på ett område, men i en annen situasjon kan kompetansen være utilstrekkelig. For at en leverandør skal skape tillit hos kunden må kunden oppleve at leverandøren har de ferdigheter som forventes (Mayer et.al. 1995). Velvilje relaterer seg til i hvilken grad samarbeidspartnerne oppfatter hverandres intensjoner og motiv. Om leverandøren oppfattes som ærlig, er det tillitskapende for kunden (Mayer et.al. 1995). Integritet går på troverdighet, ærlighet og rettferdighet. Det skapes ved å vise kontinuitet i handlinger og at for eksempel en leverandør leverer sine tjenester i tråd med hva som er sagt/garantert.

Mayer et.al. (1995) fremholder at evnen til å vise tillit vil variere fra individ til individ. Noen mennesker har tillit til andre uansett, mens andre er mistroiske. Mayer et.al. (1995, i Skivik 2004) sier at personer som oppnår tillit har en eller flere av disse kjennetegnene: de er kyndige (faglig eller ledelsesmessig), de har høy grad av integritet, de viser altruisme, omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelse og situasjon (Skivik 2004).

Lewicki et.al. (1995) presenterte i artikkelen; «*Developing and maintaining trust in work relationships*», en modell som viser hvordan tillit kan utvikles og skapes over tid. Modellen er blant annet utviklet for å tilpasse profesjonelle relasjoner i et kunde-leverandørforhold. Lewicki et.al. (1995) hevder at utviklingen av tillit er hierarkisk

oppbygd, og at dynamikken av tillit er ulik på hvert nivå i relasjonen mellom kunde og leverandør.

Modellen sier at tillit befinner seg på tre stadier i relasjonen. Det første og laveste stadiet er; «calculus based trust» (kalkulativ basert tillit). Det andre stadiet er «knowledge based trust» (kunnskapsbasert tillit), mens det tredje stadiet er «identification based trust» (identifiseringsbasert tillit).

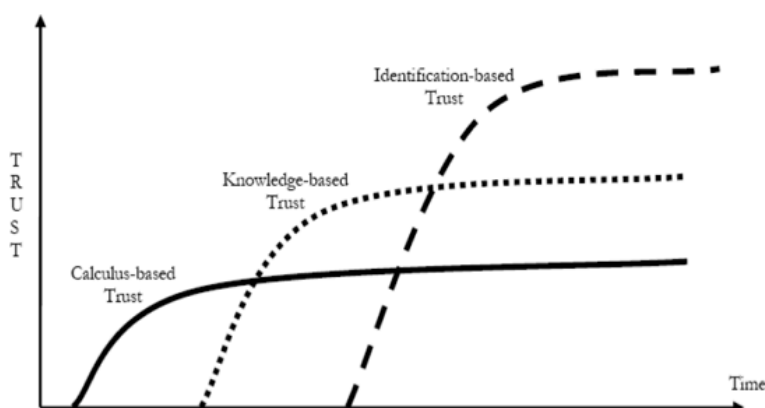
Kalkulativ tillit er en forventning man har i relasjonen basert på trade-off mellom risiko og nytte. Det handler om positive forventninger basert på positive relasjoner og antatte fordeler for de involverte i samarbeidsrelasjonen mellom kunde-kontaktperson/firma. Kalkulativ tillit kan defineres som; *«a party's expectancy that buying from an exchange partner is more advantageous than not buying at all or buying from another party, and this expectancy is basically founded on the economic aspects of the transaction»* (Hernandez og Dos Santos 2010). Man har en felles forståelse av viktigheten av å bevare en gjensidig tillit i samarbeidsrelasjonen og at dette over tid vil belønnes. For å kunne bevege seg til neste tillitsnivå som er kunnskapsbasert tillit mener Lewicki og Bunker (1995) at kalkulativ tillit er en forutsetning.

Kunnskapsbasert tillit kan defineres som; *«the part's belief that most of his previous transactions with an exchange partner as successful»* (Hernandez og Dos Santos 2010). Denne form for tillit handler om en relasjon hvor eksempelvis kunden har tillit til en leverandør som fremstår som forutsigbar, pålitelig og troverdig. I denne fasen er det svært viktig med tydelige handlinger som fremmer grad av tillit og kommunikasjon. Tilliten utvikles og skapes over tid som et resultat av mange interaksjoner mellom kunde-kontaktperson/firma. Ved gjentatt positiv samhandling vil kunden erfare at han/hun kan stole på kontaktperson/firma (Lewicki 2006). I denne fasen er det tillitsrelasjonen mellom kunde og kontaktperson som er målet.

Identifiseringsbasert tillit kan defineres som; *«the degree to which a party identifies with the exchange partner because he believes that they share similar values, preferences and needs»* (Hernandez og Dos Santos 2010). Dette stadiet bygger på positive forventninger basert på persepsjon av verdier, felles mål og en positiv samt emosjonell tilknytning til kontaktperson/firma. Det handler i stor grad om

identifisering man har til den man samarbeider med samt den personens ønsker og intensjon. Denne form for tillit forutsetter at kontaktperson/firma forstår og verdsetter det kunden ønsker. Det handler om gjensidighet og i hvilken grad man har evne til å handle på vegne av andre i samarbeidsrelasjonen. Kunden må være sikker på at deres interesser er fullstendig og godt ivaretatt – at det er unødvendig å måtte kontrollere eller overvåke leverandøren. Man føler seg nokså sikker på at den andre part ikke vil bruke informasjon til egen fordel eller opptre opportunistisk (Hernandez og Dos Santos 2010).

Kalkulativ tillit, erfaringsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillit presenteres i modellen nedenfor;



Figur 1: Grafisk presentasjon av tillitsmodellen (Hernandez og Dos Santos 2010:178)

Lewicki (2006) sier at utvikling av identifikasjonsbasert tillit fører til en mer personlig relasjon mellom kunde og leverandør. Denne form for tillit har kjennetegn som minner om en vennsrelasjon. Handlinger som fremmer denne form for tillit er felles interesser, mål og hensikter (Lewicki 2006). Kunde og kontaktperson/firma har i dette stadiet stor grad av like verdier og prinsipper, og kan utvikle felles reaksjoner i samme situasjoner (Lewicki & Stevenson 1998). For å utvikle denne form for tillit i relasjonen er det nødvendig med gjentatte positive samhandlinger, og god kommunikasjon slik at man lærer hverandre å kjenne. Det å kjenne hverandre og ha en positiv samhandling er en forutsetning for å utvikle en identifikasjonsbasert tillitsrelasjon, som videre kan føre til en sterk relasjonskvalitet mellom kunde-kontaktperson/firma.

2.3.3 Tilknytning

Da det i denne avhandlingen skal undersøkes hvilke relasjonsnormer og eventuelt andre relasjons forhold som er av betydning for om kunden føler en tilknytning i relasjonen eller ikke, nødvendiggjør det en redegjørelse av begrepet tilknytning (commitment).

Det er i faglitteraturen en rekke ulike definisjoner på det engelske begrepet commitment, blant annet: *tilknytning, forpliktelse, tilhørighet eller engasjement*. Det er ingen perfekt måte og oversette begrepet på, men som det fremkommer av det ovennevnte samt valgt problemstilling har vi i denne avhandlingen valgt å benytte oss av begrepet *tilknytning*. Tilknytning kan defineres som; «Den relative styrken på et individs identifisering med, og involvering i et bestemt firma/eller en bestemt person» (Bishop & Scott 2000, 439). Tilknytning kan utvikles som et resultat av erfaringer med en leverandør, som over tid tilfredsstiller kundens behov eller som er kompatibel med kundens verdier (Meyer og Allen 1991).

2.3.3.1 Ulike former for tilknytning

En sentral forskningsmodell for analyse av tilknytning er Meyer og Allen (1991) sin trekomponent modell. Denne modellen kan deles inn i; *affektiv tilknytning* (psykologiske tilknytninger til organisasjonen), *kalkulerende tilknytning* (kostnader forbundet med å forlate organisasjonen) og *normativ tilknytning* (opplevd tilknytning til å forbli i organisasjonen). Lighetene mellom tilnærmingene er at tilknytning er en mental tilstand som karakteriserer kundens forhold til firma/kontaktperson, i tillegg til at de kan være med å påvirke kundens valg om å bli hos en gitt leverandør (Meyer og Allen 1991).

Affektiv tilknytning

Hvis man har affektiv tilknytning er man i relasjonen fordi man selv ønsker det (Hjertø 2013). Affektiv tilknytning refererer til individets (her kundens) emosjonelle tilknytning til leverandøren, eller eventuelt kontaktperson hos leverandøren (Meyer og Allen 1991). Affektiv tilknytning er den formen for tilknytning det er bredest forskning på (Allen & Meyer 1990).

Kalkulerende tilknytning

Kalkulerende tilknytning tar utgangspunkt i kostnadene knyttet til det å bryte samarbeidet med kontaktperson/firma. Allen & Meyer (1990) nevner to ulike definisjoner på kalkulerende tilknytning; «*det som inntreffer når det er en profitt assosiert med å fortsette tilknytningen og en kostnad assosiert med å slutte*» (Kanter, 1968, s 504 ref i Allen & Meyer 1990) og; «*kalkulerende tilknytning er bevisstheten om umuligheten av å velge en annen sosial identitet (....) på grunn av de store straffene forbundet med å bytte*» (Stebbins, 1970, s. 527, ref i Allen & Meyer 1990):

Enkelte kostnader utvikles gradvis uten at man legger merke til det, men kostnader forbundet med å forlate relasjonen vil bare føre til kalkulerende tilknytning hvis man er klar over denne kostnaden (Meyer & Allen 1991). For kundens del kan det å bytte kontaktperson/firma føre til kostnader i form av at man ikke blir fornøyd med nytt firma/kontaktperson, og at man kanskje må bytte flere ganger før man finner et nytt alternativ man er fornøyd med. I tillegg kan situasjonen ofte være at med en ny tjenesteleverandør følger kostnader knyttet til opplæring. Et skifte av leverandør kan således koste både tid, penger og frustrasjon. Er kunden fornøyd med en leverandør vil den derfor vegre seg fra å bytte, i frykt for at man påføres kostnader og tidstap og kanskje ikke finner et like bra alternativ som i den relasjonen man allerede har. Man har dermed utviklet en mer varig tilknytning.

Normativ tilknytning

Normativ tilknytning er en tilknytning man har fordi man bør. Denne tilknytningsformen deles i moralsk plikt og følelsen av å stå i gjeld til noen (Hjertø 2013). Hvis en kunde for eksempel føler at en leverandør legger litt ekstra innsats i arbeidet, gjør mer enn hva som forventes, kan det utvikles en form for normativ tilknytning. Wiener (1982) mener at følelsen av tilknytning til for eksempel en leverandør kan være et resultat av sosialiseringprosesser både før og etter den første tilknytningen. Tilknytningen kan altså være et resultat av sosiale relasjoner (sosial kapital, jf. Kap 2.1.2), enten som en følge av relasjonen som har utviklet seg gjennom gjentatte interaksjoner, eller på bakgrunn av det sosiale nettverket relasjonen vokste ut fra.

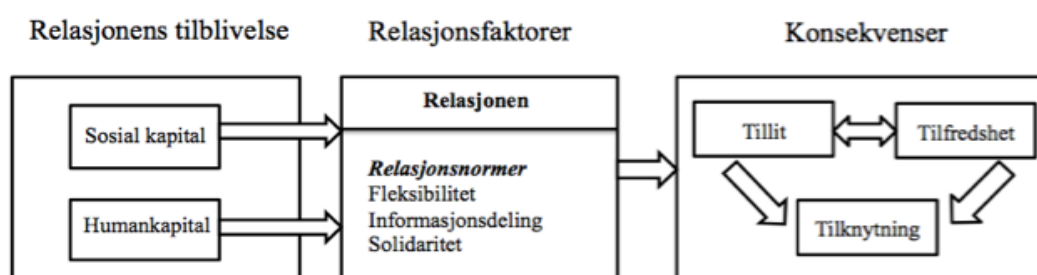
Formene for tilknytning er ikke gjensidig utelukkende. De kan derfor ses på som komponenter av tilknytning istedenfor former for tilknytning (Meyer og Allen 1991).

Det meste av forskningen som har blitt gjort på tilknytning omfatter det følelsesmessige og holdningsmessige – altså affektiv tilknytning (Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1997). Forskning indikerer at det er den affektive tilknytningen som er mest relevant for samarbeidsrelasjoner (Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1997). Vi antar at det også vil være tilfelle i vår studie.

Med bakgrunn i de teoretiske perspektivene og antakelsene som har blitt drøftet i dette kapittel vil vi i det følgende presentere en konseptuell modell (egenutviklet), for å illustrere hvordan vi tror relasjoner blir til og utvikler seg over tid.

2.4 Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen (jf. figur 2 under) har som formål å avdekke hvordan en relasjon mellom kunde og kontaktperson vanligvis oppstår, samt hvilke relasjonsnormer/forhold som er av betydning for kundens tilknytning i relasjonen.



Figur 2: Konseptuell modell (egenutviklet)

Innenfor rammen av denne modellen har vi tatt utgangspunkt i at relasjoner blir til gjennom enten sosial kapital eller humankapital. Vi antar blant annet at sosiale nettverk og relasjoner kan gi ulik tilgang til informasjon og ressurser. At kunden eksempelvis vil benytte seg av sitt sosiale nettverk for å forhøre seg om hvilket firma/kontaktperson en bør velge. I tillegg har vi også antatt at kunden i mange tilfeller velger firma/kontaktperson på bakgrunn av faglige ferdigheter og kompetanse – altså at valget kan være et rent resultat av den aktuelle kontaktpersonens/firmaets humankapital. Dersom en kunde eksempelvis skulle trenge advokathjelp innenfor for

eksempel arbeidsrettshjelp, kan det være nærliggende å anta at kunden vil kontakte en advokat med spisskompetanse på dette området.

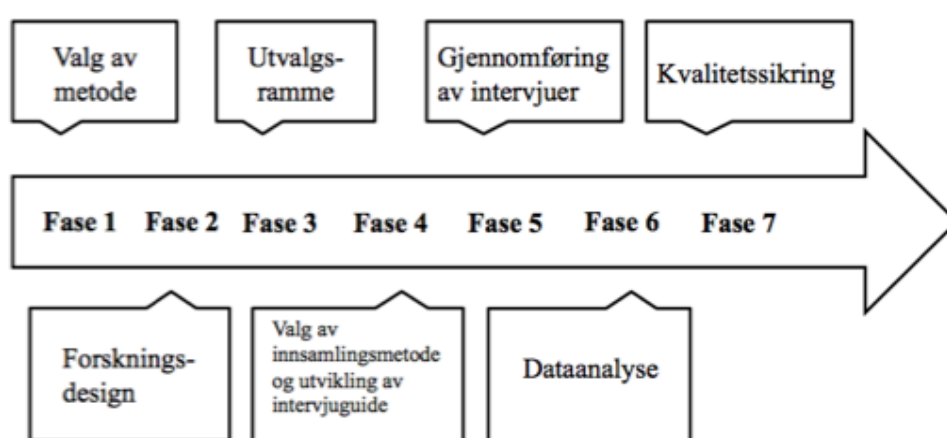
Vi har tatt utgangspunkt i tre relasjonsnormer vi tror (basert på teori og tidligere forskning) vil være sentrale for relasjonsutviklingen etter at det er etablert en kunde-leverandør relasjon. I tillegg har vi valgt å ta med tillit og tilfredshet, da dette i følge flere forskere kan sees som konsekvenser av normene, og som helt avgjørende for å sikre gode og langvarige relasjoner. Vi tror de tre relasjonsnormene vil være med på å utvikle både tillit og tilfredshet – som igjen har betydning for kundens grad av tilknytning i relasjonen.

Ovenstående er vår tolkning basert på gjennomgått teori. Vi antar at valg av tjenesteleverandør/kontaktperson i praksis også kan være basert på tilfeldigheter, eller eventuelt andre forhold vi ikke har tatt høyde for. I tillegg kan det også være andre relasjonsnormer/forhold som er av større betydning for relasjonens utvikling og tilknytning. Ettersom en del av denne undersøkelsen er å belyse hva kunde og kontaktperson mener er betydningsfulle relasjonsnormer og forhold for at kunden skal utvikle og føle tilknytning i relasjonen, er vi derfor åpne for å videreutvikle modellen og erstatte eller legge til nye normer/forhold. I de neste kapitlene vil vi empirisk teste modellen gjennom analyser med kunde og kontaktperson for å kunne svare på forskningens problemstilling.

3.0 METODE

I denne delen vil vi gi en fremstilling av de metodiske valgene som ligger til grunn for studien. Valg av metode må sees i forhold til undersøkelsens problemstilling, formål, teoretiske perspektiver og modellen som anvendes.

Det vil videre bli beskrevet fremgangsmåten for hvordan informantene har blitt rekruttert, hvordan studien er gjennomført samt hvordan data har blitt analysert. I figuren nedenfor illustreres fremgangsmåten for det empiriske og metodiske arbeidet;



Figur 3: Tidslinje over den empiriske fremgangsmåten (egenutviklet)

3.1 Valg av metode

Metodevalget forteller noe om hvilke fremgangsmåte vi mener er mest hensiktsmessig for å løse den aktuelle problemstillingen eller komme fram til ny kunnskap (Askheim og Grenness 2008).

Dette kan gjennomføres på to måter, enten gjennom en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse. Kvalitative metoder kan benyttes for å avdekke og forstå bakenforliggende faktorer for fenomener som tidligere ikke er belyst, eller lite belyst. De kan også benyttes for å kaste nytt lys over et fenomen som er noe berørt, og vil være nyttig i de tilfeller hvor data er vanskelig å oppnå gjennom kvantitative metoder (Strauss og Corbin 1990). Utgangspunktet for ethvert metodevalg skal ideelt sett være problemstillingen man står overfor (Askheim og Grenness 2008).

Vi mener studiets problemstilling kan være vanskelig å fange opp via en kvantitativ undersøkelse. I tillegg vil nærhet til informant være avgjørende for å få tilgang til viktig informasjon samt forstå oppstartsfasen og utviklingen i relasjonen mellom kunde og tilbyder av tillitstjenester. Vi har derfor valgt å benytte oss av en kvalitativ metode.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Designet som blir valgt avhenger av kunnskapen på området, og hvilke mål som er satt med hensyn på å analysere og forklare sammenhenger (Mehmetoglu 2004). Formålet med denne studien og problemstillingen legger dermed føringer for designet som blir valgt.

Da vi ønsker å få en nyansert forståelse for relasjonen mellom kunde og tilbydere av tillitstjenester mener vi at oppgaven, ut i fra dens tema og valgte problemstilling, vil bli best besvart ved bruk av et eksplorativt (utforskende) design (Gripsrud et.al. 2004). Et karakteristisk trekk ved eksplorative design er at det er fleksibelt, nettopp på grunn av at man skal kunne tilpasse seg og ta hensyn til uventede forhold etter hvert som de måtte bli avdekket. Eksplorativt design blir ofte sett på som et typisk kvalitativt design, men innenfor denne samlebetegnelsen finnes det flere undertyper av design (Askheim og Grennes 2008). Blant annet casestudie, som vil bli benyttet i denne undersøkelsen.

3.2.1 Casestudie

Casestudier kjennetegnes ved at det innhentes mye informasjon fra få enheter (cases). Fordelen med dette er at man får tilgang til mye informasjon på et avgrenset område (Askheim og Grenness 2008). Casestudier egner seg derfor som forskningsdesign dersom hensikten er å gå i dybden på et fenomen, for å beskrive og forstå den virkelige konteksten (Yin 2009).

For å forberede et casestudie bør man gå gjennom litteratur relatert til temaet man ønsker å studere. Teorigrunnlaget vil fungere som et slags kart for studien, og det totale forskningsdesignet vil derfor være en sterk veiledning i bestemmelsen av hvilke data som skal samles inn, samt strategiene vi vil bruke for å analysere dataene (Yin 2003). Tidligere teori og forskning har i vår studie gitt oss en retning for hva vi skal forske på, og eksisterende teori vil derfor tolkes opp mot funnene som fremgår av analysene.

Det kan skilles mellom ulike typer casedesign. Instrumental casestudie er et type design hvor poenget er å øke den spesielle kunnskapen om fenomener som den utvalgte casen kan belyse, mens casen i seg selv er av sekundær interesse (Askheim og Grenness 2008). Vi vil i denne avhandlingen gå ut i fra nettopp dette designoppsettet, slik at caset vi velger å undersøke kun blir et middel for å illustrere teorien.

3.3 Utvalgsramme

Før selve datainnsamlingen kan gjennomføres er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes (Ringdal 2007). De fleste kvalitative studier bærer preg av direkte kontakt mellom forsker og dem som studeres (Thagaard 2002).

Med utgangspunkt i vår problemstilling er det mange ulike konsulentselskaper vi kunne henvendt oss til, men vi har vært så heldige å komme i kontakt med et av de større advokathusene i Oslo («Advokatfirmaet»), og vår undersøkelse vil derfor ta utgangspunkt i advokatbransjen.

Vi henvendte oss tidlig til Managing Partner i Advokatfirmaet for å høre om det var av interesse for dem å ha et samarbeid rundt masteravhandlingen. Firmaet syntes det var spennende og takket raskt ja til tilbudet. Advokatfirmaet driver i dag praksis innen de fleste juridiske områder, med hovedvekt på forretningsjuss. Det har de siste årene hatt stor vekst og har per dags dato i underkant av 200 ansatte, og en omsetning i underkant av MNOK. 350.

Av konfidensielle årsaker velger vi å holde både Advokatfirmaet og firmaets kunder anonyme. Vi vil gjennom studien forhåpentligvis utlede ny kunnskap som kan være relevant for advokatbransjen generelt - kanskje for hele konsulentbransjen og til og med mer generelle kunde-leverandør forhold.

3.3.1 Utvalg av informanter

Innenfor kvalitativ forskning er det i praksis ikke satt noen fast ramme for hvor mange intervjuer som bør utføres (Pratt 2009). Ifølge Guest et.al. (2006) vil det være vanskelig å avgjøre hva som er et passende antall hvis informantene kommer fra en relativt heterogen gruppe, eller hvis kvaliteten på datamaterialet er svakt. Vi ønsket å etterstrebe et mål om å avgjøre størrelsen på utvalget i forhold til et såkalt metningspunkt. Et naturlig stoppested vil derfor være når informantene gjentar seg, eller når vi ikke innhenter ny informasjon.

Prosessen med å innhente informanter gjorde vi i samarbeid med vår kontaktperson i Advokatfirmaet (Managing Partner). Vi ser det som en stor fordel at vi hadde en kontaktperson som hjalp oss, da det ofte kan være svært utfordrende å skaffe informanter (Thagaard 2002). Managing Partner sendte ut mail til kunder og partnere i firmaet for å høre om de var villige til å delta. Vi tok selv kontakt med kundene og advokatene over mail når intervjuobjektene var klare for å avtale tidspunkt for møte. Totalt har vi gjennomført 14 intervjuer. Intervjuene med kundene til Advokatfirmaet ble påbegynt i mars 2015 og i løpet av mars og april måned ble det gjennomført til sammen syv intervjuer. Kundene som ble intervjuet kommer fra små, mellomstore og store bedrifter (og har ulik historikk med tanke på hvor lenge de har brukt advokaten/Advokatfirmaet). Regjeringen (2014) definerer små bedrifter når de har inntil 20 ansatte, mellomstore når de har mellom 20 og 100 ansatte. Årsaken til denne fordelingen mellom store og små kunder er for å få et bredt bilde av kundene. Det ble videre utført syv intervjuer med partnere av Advokatfirmaet i april 2015, alle tilknyttet firmaets Corporate avdeling.

Noen av kundene hadde vi lite eller ingen kjennskap til fra før, mens andre hadde vi mer kunnskap om. Siden Advokatfirmaet var så behjelpelige med å innhente

informanter, erfarte vi at denne prosessen gikk veldig smertefritt og sparte oss for mye tid i forhold til hvis vi ikke hadde hatt noen kontaktperson.

I tabellen under har vi gitt en oversikt over kundene vi intervjuet. Hva slags stilling kundene har, samt om de er små, mellomstore eller store kunder av Advokatfirmaet:

<i>Navn:</i>	<i>Stilling:</i>	<i>Bransje:</i>	<i>Størrelse:</i>
Kunde 1	<i>Juridisk direktør</i>	Olje	Stor
Kunde 2	<i>Strategic Advisor</i>	Finans	Stor
Kunde 3	<i>Daglig leder</i>	Forvaltning	Stor
Kunde 4	<i>Daglig leder</i>	Konsulentselskap	Liten
Kunde 5	<i>Administrerende direktør</i>	Frisør	Stor
Kunde 6	<i>Eier</i>	IT	Mellomstor
Kunde 7	<i>Konsernsjef og eier</i>	Hotell	Stor

Tabell 1: Presentasjon av kundene

Ut i fra tabellen kan man se at vi intervjuet en liten kunde av Advokatfirmaet, en mellomstor mens de resterende fem kundene er store. Forventningene kundene har til Advokatfirmaet kan variere med størrelse. Oppdragstypen kan også variere. Endelig størrelse kan videre ha betydning for hva slags type relasjon kunden har til advokat/Advokatfirma.

I tabellen under er det en oversikt over advokatene som ble intervjuet, hva slags stilling de har samt hvilke rettsområder de jobber med:

<i>Navn:</i>	<i>Stilling:</i>	<i>Arbeidsområde:</i>	<i>Avdeling:</i>
Advokat 1	<i>Partner</i>	Forsikring, finans	Corporate
Advokat 2	<i>Partner</i>	Entreprise, bygg/anlegg	Corporate
Advokat 3	<i>Managing Partner</i>	Skatt	Corporate
Advokat 4	<i>Partner</i>	Finans	Corporate
Advokat 5	<i>Partner</i>	Immaterialrett	Corporate
Advokat 6	<i>Partner</i>	Kjøp/salg av virksomhet	Corporate
Advokat 7	<i>Partner</i>	Skatt	Corporate

Tabell 2: Presentasjon av advokatene

3.3.1.1 Bransje

Nedenfor presenteres de ulike bedriftene som kundene jobbet i, for å få et innblikk i hva slags virksomhet de driver;

Kunde 1 jobber i et russisk eid selskap (stort internasjonalt konsern) som har hatt planer om blant annet å investere i oljefelt i Nordsjøen. Selskapet er enda i sin innledende fase i det norske markedet, og planene er satt litt på hold som følge av de negative konjunktorene i oljesektoren. Selskapet har frem til nå primært hatt behov for juridiske tjenester i tilknytning til etablering og organisering av virksomheten i Norge.

Kunde 2 jobber i et stort finanskonsern med primærvirksomhet i Norge, men med datterselskaper i en rekke land. Selskapet er særlig representert i land med gunstige skatteregimer, som Luxembourg og Sveits. Forretningsområdet for selskapene i slike land er i vesentlig grad knyttet til private banking – rådgiving overfor og kapitalplassering for formuende personer fra Norden.

Kunde 3 jobber i et rådgivingselskap som har som forretningsidé å inngå avtale med formuende personer om forvaltning av deres penger. Det kan skje gjennom aktiv forvaltning (hvor formuesforvaltning innenfor avtalte rammer løpende kan gjøre investeringsbeslutninger for en kunde) og plasseringsrådgiving, hvor man foreslår en kombinasjon av plasseringer (fond, aksjer, obligasjoner eiendom osv.) i lys av den risiko kunden ønsker å ta.

Kunde 4 jobber i et mindre konsulentselskap, som dels rådgir privatkunder og selskaper med plassering av kapital i finansielle produkter og dels bistår utenlandske forsikringselskaper med tilrettelegging av virksomhet i Norge (cross border salg av kapitalforsikringsprodukter).

Kunde 5 jobber i et stort frisørkonsern og driver flere anerkjente konsepter innen hår og skjønnhet.

Kunde 6 jobber i et investeringsselskap som har primærfokus på investering og utvikling av selskaper innen it-sektoren. Selskapet har datterselskap og operativ virksomhet i Asia.

Kunde 7 eier et konsern med flere hoteller, og driver hotellvirksomhet i flere land. Konsernet eier flere større eiendommer hvor det planlegges næringsutvikling.

Selskapenes ulike forretningsområder vil selvsagt ha stor betydning for hva slags forretningsjuridiske tjenester de har behov for. Kundene er ikke en homogen masse. Behov for juridiske tjenester og grad av profesjonalitet varierer stort, noe vi antar kan avspeile seg ved valg av advokatforbindelse.

Store aktører har for eksempel egne juridiske avdelinger, kanskje like store som et mellomstort norsk advokatfirma. En internasjonal gigant som General Electric har juridisk avdeling som er større enn det største norske advokatfirma. Når slike giganter etterspør juridiske tjenester gjøres det gjennom etablerte rutiner i juridisk avdeling, og til enhver tid har man engasjert eksterne rådgivere, noe som gir betydelig innsikt i hvem som har kompetanse på ulike fagområder. De som har ansvar for å etterspørre og vurdere valg av advokat sitter med betydelig kompetanse som «innkjøpere» av juridiske tjenester. I den andre enden av skalaen har man (blant næringsdrivende) små selskaper, uten egen juridisk avdeling og ofte juridisk kompetanse. Når slike en sjelden gang har behov for eksempelvis advokathjelp, sitter de uten særlig kompetanse til å vurdere hvem man skal velge som leverandør. Det kan således være større grad av tilfeldighet som avgjør hvilke advokat man velger. Vår studie vil omfatte kunder i begge segmenter, og det må således påregnes at de holdninger som avspeiles i forbindelse med valg av leverandør av juridiske tjenester kan variere.

Kunde 5 vil for eksempel ikke ha behov for advokater med kompetanse innen finansiell lovgivning, slik *kunde 2,3* og *4* vil. Behovet for juridiske tjenester vil selvsagt også være svært liten for en frisør kjede sammenliknet med et finanskonsern. Det kan ha betydning for profesjonaliteten ved kjøp av slike tjenester. *Kunde 2* har for eksempel egen juridisk avdeling, som stort sett håndterer alt kjøp av eksterne juridiske tjenester. Som innkjøper vil man da bli vesentlig mer profesjonell enn en relativt sett

liten frisør kjede som knapt har egen juridisk kompetanse. Kunde 2`s innkjøpere vil nok også på grunn av stort volum ha relasjon til mange advokater og mange advokatfirmaer, noe som kan føre til at betydningen av relasjoner og tilknytning til enkeltadvokater kan bli mindre vesentlig enn eksempel hos kunde 5.

Betydningen av sosiale nettverk kan derfor være forskjellig for en kunde som etterspør lite tjenester kontra en kunde som til enhver tid etterspør tjenester i markedet. Det må antas at grad av profesjonalisering, herunder innhenting av informasjon vedrørende hvilken kompetanse som finnes i markedet, før valg av leverandør velges, er større i sistnevnte gruppe. Det er også grunn til å anta at sistnevnte gruppe har bedre kompetanse til å vurdere kvaliteten på ulike leverandører og hvilke som vil være best i forhold til de spørsmål man trenger bistand til å løse. Jo mindre undersøkelser man selv gjør om hvilke leverandører som er i markedet og jo mindre kunnskap man har selv til å vurdere kvaliteten på ulike leverandører, jo større sjans er det for at man ikke gjør et optimalt valg av leverandør. Valget kan da bli gjort på basis av tilfeldig informasjon, for eksempel anbefaling fra en i nettverket. Hvis ikke den som anbefaler selv har gjort skikkelig forarbeid ved valg av advokat, betyr ikke en anbefaling fra vedkommende at man gjør et fornuftig valg ved å følge anbefalingen. Vi vil i analysen gå nærmere inn på dette, og se hvor avgjørende sosial og humankapital er for samarbeidet mellom kunde og advokat samt hvordan det kan variere med hvilket kundesegment vi ser på.

3.4 Datainnsamling

Formålet med kvalitativ forskning er å få innsikt i informantens handlinger, tanker, kunnskap, holdninger, følelser og opplevelser på det aktuelle forskningsområdet. Innenfor kvalitativ forskning er det tre dominerende innsamlingsmetoder slik vi ser det; dybdeintervju, gruppeintervju og fokusgrupper, samt ulike former for observasjonsundersøkelser som ofte betegnes som «etnografiske metoder» (Askheim og Grenness 2008, 87).

Vi har valgt intervju som datainnsamlingsmetode. Grunnen til at vi har valgt dybdeintervju fremfor fokusgrupper eller andre kvalitative metoder bunner i

oppgavens problemstilling. Fordelen med intervju er at de er målrettet, og fokuserer direkte på casestudiens tema (Yin 2003).

3.4.1 Intervju

I tråd med studiens eksplorative karakter, har målet med intervjuene vært å se forskningsproblemet fra informantenes perspektiv. Videre var målet å tilegne oss en forståelse for hvorfor kunden/advokaten hadde det synet på relasjonen som vedkommende hadde. For å møte dette, anbefaler King (1994) at man har; *«a low degree of structure imposed on the interviewer, a preponderance of open questions, a focus on specific situations and action sequences in the world of the interviewee rather than abstractions and general opinions»*.

Vårt mål med denne studien er å avdekke hvordan relasjonen mellom kunde og advokat starter, utvikler seg og hva som gjør at kunden føler en tilknytning i relasjonen. Det kvalitative dybdeintervjuet er dermed den mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden. Et dybdeintervju skaper en form for nærhet mellom informant og intervjuer og gir en mulighet til å se verden fra intervjuerens synsvinkel (Askheim og Grenness 2008; Kvale og Brinkmann 2009). Det gir oss mulighet til å avdekke informantenes meninger samt holdninger. Målet med dybdeintervjuet er å finne betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelser, med andre ord; å produsere kjennskap (Kvale og Brinkmann 2009).

Intervjuet kan gjøres på flere forskjellige måter, men innenfor case-studier er det vanligst at man benytter seg av «open-ended», hvor forskeren har åpne spørsmål, kan spørre informanter om fakta, eller om informantenes meninger om hendelser. Forskeren er da i en situasjon som muliggjør oppfølging av spørsmål, og klargjøring av viktige temaer (Yin 1989). Det viktigste i denne type intervju er å få informanten til å snakke fritt om gitte tema, og i meget liten grad gå inn å styre. Forskeren kan, dersom det er nødvendig, dreie samtalen tilbake til relevante tema.

Informantene har som regel begrenset med tid, og som en følge av dette vil ofte en variant av det åpne intervjuet være mest relevant. Eksempelvis er det veldig vanlig å

bruke «fokuserte» intervju, hvor respondenten blir intervjuet i en begrenset tidsperiode. Også her kan forskeren stille åpne spørsmål, men det vanligste er at man følger et fast sett av spørsmål, og lar informantene snakke fritt rundt disse.

3.4.2 Intervjuguide

Et intervju forberedes som regel med et manus - en intervjuguide som mer eller mindre strukturer intervjuforløpet (Kvale og Brinkmann 2009). Intervjuguiden består både av en tematisk og en dynamisk ramme. Den tematiske rammen er en ramme som man ønsker at intervjuet skal holde seg innenfor, og er mer eller mindre styrende for intervjuet (Brinkmann og Tanggaard 2012). Den sikrer at spørsmålene rundt de teoretiske spørsmålene blir stilt. Mens den dynamiske dimensjonen i intervjuguiden fremmer positiv interaksjon og hjelper med å holde samtalen i gang, samt motiverer intervjupersonen til å snakke om sine opplevelser/tanker og følelser rundt relasjonen (Brinkmann & Tanggaard 2012; Kvale & Brinkmann 2009).

Vi har bygd opp intervjuguiden med temaer vi mener er relevante ut fra gjennomgått teori samt råd fra veileder. Temaene fungerer som en mal for intervjuet(eller samtalen), men intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk.

Vi utarbeidet to ulike intervjuguiden i forkant av intervjuene. Den ene brukte vi da vi intervjuet kunder av Advokatfirmaet (vedlegg 1), den andre da vi intervjuet advokatene (vedlegg 2). Felles for intervjuguidene er at de er bygget opp etter samme struktur (Johannessen et.al., 2010).

Intervjuguidene startet med en innledning hvor vi presenterte oss selv og formålet med undersøkelsen, vinkling og fokus på temaet, og i grove trekk hvorfor vi ønsket å prate med vedkommende. Hva vi ville spørre om, hvordan intervjuet kommer til å bli dokumentert, hvor lang tid intervjuet ville ta, samt informantenes rett til å avbryte intervjuet når som helst. Dette fungerte som en oppvarming, og det utvikles da en relasjon og et tillitsforhold. Etter denne innledende runden kom vi med mer generelle spørsmål om temaet for studiet; hvordan relasjonen startet, hvordan den har utviklet seg, hva informanten mener er viktig i relasjonen, samt hvorfor kunden eventuelt føler en tilknytning i relasjonen.

Dersom ikke informantene kom inn på de aktuelle temaene selv, måtte vi følge intervjuguiden i større grad. Men det hendte stadig vekk at informantene allerede hadde svart på noen av spørsmålene, og da hoppet vi bare videre.

Hovedinnholdet i de to intervjuguidene er ganske likt. Vi droppet imidlertid noen av spørsmålene i intervjuguiden til advokatene, da vi erfarte at det ikke var noen hensikt i å stille advokatene alle de samme spørsmålene som i intervjuene med kundene.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuer

De første minuttene av intervjuet er avgjørende, og informantene ønsker et klart bilde av intervjupersonen før han/hun føler at han kan åpne seg og snakke fritt (Kvale og Brinkmann 2009). Vi startet som nevnt alle intervjuene med å presentere oss selv og gå gjennom forskningsprosjektet. Vi spurte om vi kunne ta opp intervjuet og fortalte hva det skulle brukes til. Samtidig var det alltid en av oss som noterte informasjon fra intervjuet mens den andre stilte spørsmål. En av advokatene ville ikke at intervjuet skulle bli tatt opp på bånd. Han snakket imidlertid klart og tydelig slik at vi fikk notert oss det viktigste.

Fordelen med å benytte opptak er at intervjueren kan konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk. Man får registrert ordbruk, tonefall, pauser og lignende, slik at man kan gå tilbake igjen og igjen for å lytte. Opptaket gir imidlertid en dekontekstualisert versjon av intervjuet, da man mister de visuelle aspektene ved situasjonen, ved at man ikke får registrert informantenes ansiktsuttrykk og kroppsspråk (Kvale 1997).

Det var en god og avslappet tone gjennom hele intervjuet med alle informantene. Intervjuenes varighet var alt fra 30 minutter til litt over en time, men de fleste intervjuene varte i ca. en time.

Vi intervjuet alle advokatene i deres lokaler hos Advokatfirmaet, i tillegg ble to av kundene intervjuet der. De andre intervjuene med kundene ble utført i deres lokaler med unntak av et tilfelle hvor vi møtte den ene kunden på hotell i Oslo. Denne kunden bor i Luxembourg, men hadde noen viktige møter i Oslo den uken og tok seg tid til å

møte oss. I dette tilfelle bar intervjuet mer preg av en uformell samtale, selv om samme tema ble berørt som i de andre intervjuene.

3.5 Dataanalyse

Dataanalyse ved case-studier stiller store utfordringer til forskeren og forskerens dokumentering. Dataanalyse kan defineres som: «*systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem*» (Askheim og Grenness 2008, 142).

Innenfor kvalitative dybdeintervjuer finnes det flere ulike måter å analysere et intervju på.

3.5.1 Transkribering

Vi startet analyseprosessen med å transkribere intervjuene. Transkribering er fra et språklig perspektiv en oversettelse fra tale- til skriftspråk (Kvale og Brinkmann 2009). Ved transkribering går stemmeleie, åndedrett samt variasjoner i informantens tone tapt (Kvale og Brinkmann 2009). Vi har valgt å transkribere så ordrett som mulig, med både pauser og gjentakelser. Dette har vi gjort for å få et så godt bilde som mulig av intervjuene. Vi transkriberte like etter at vi hadde gjennomført intervjuene slik at intervjuene fortsatt var friskt i minnet da vi skulle oversette fra muntlig til skriftspråk.

3.5.2 Koding

Før vi kunne starte med selve analysen måtte informasjonen fra intervjuene organiseres og systemiseres (Berg og Lune 2012).

Vi analyserte intervjuene hver for oss, og kodet dataene individuelt og oppsummerte intervjuene i en datamatrise, for å kvalitetssikre at vi hadde fått med oss alt. Deretter kodet og organiserte vi dataene, slik at det viktigste fra intervjuene kom tydelig frem. Koding går ut på å dele informasjonen vi har fått inn i forskjellige kategorier, slik at man kan finne frem til meningsinnholdet og få oversikt over data som ofte kommer i store mengder (Johannessen et.al. 2010). For å kode materialet markerte vi teksten med ulike farger etter temaene i den konseptuelle modellen, og grupperte deretter tema sammen for å finne mønstre.

Videre brukte vi «klipp-og-lim-teknikken» for å systemisere likheter og ulikheter. Teknikken går ut på at man klipper og limer sammen utsagn om det samme

fenomenet, fra andre personer eller fra samme person andre steder i intervjuet (Askheim og Grenness 2008, 149). Fortolkningsprosessen innebar blant annet å finne og velge ut de mest sentrale og informative sitatene fra intervjuene samt ta bort de mindre viktige.

Vi behandlet hvert case for seg; først tok vi for oss kundene, deretter advokatene. På den måten ble faren for sammenblanding og for tidlig komparasjon minimalisert. Til slutt sammenliknet vi funnene våre, for å se om det er noen forskjeller i hva kundene og advokatene tenker om relasjonen og hva som skaper tilknytning. For å styrke oppgaven har vi også valgt å se resultatene opp mot tidligere forskning på området.

3.6 Kvalitetssikring

En viktig del av forskningsprosessen består i å vurdere kvaliteten på den utførte forskningen. I det følgende ønsker vi å belyse kvaliteten på data som er samlet inn i denne undersøkelsen. Validitet og reliabilitet er egenskaper som kan benyttes for å vurdere kvaliteten.

3.6.1 Validitet

Validiteten har som formål å beskrive undersøkelsens gyldighet. Undersøkelsens validitet måles for å avdekke hvor godt man måler det man har til hensikt å måle, og om man kommer frem til resultater man har bruk for (Askheim og Grennes 2008, 22).

Intern validitet

Intern validitet er det samme som troverdighet, som handler om i hvilken grad resultatene oppfattes som riktige. Om noe er riktig eller feil kan bero på mange forhold, men vi skal konsentrere oss om hvorvidt beskrivelsen av oppgavens tema er riktig. For å teste den interne validiteten er det to viktige tiltak som kan gjennomføres. Det ene er å kontrollere undersøkelsen og konklusjoner mot andre lignende studier, det andre er å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv (Jacobsen 2005, 214).

Den første prosedyren innebærer at man tester resultatene fra undersøkelsen mot andre personer, eller annen teori/empiri. Dette kan gjennomføres ved at man

presenterer sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen for enkeltpersoner, for å undersøke hvorvidt disse kjenner seg igjen i resultatene som presenteres. En annen mulighet er å teste undersøkelsens resultater mot andre fagfolk eller teori og empiri. Dersom det er sammenfall med en eller flere undersøkelser kan man si at studiens troverdighet er styrket (Jacobsen 2005). Hensikten med å teste studien som nevnt ovenfor, er blant annet å forsikre seg om at det ikke har forekommet feiltolkninger i analysen av dataene (Jacobsen 2005). For å styrke studiens troverdighet har vi valgt sistnevnte metode, og vil i de neste kapitlene diskutere funnene opp mot relevant teori.

Ekstern validitet

Den eksterne validiteten dreier seg om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres. Hensikten med kvalitative metoder er som regel ikke å generalisere, men heller å forstå og utdype begreper og fenomener, som vil si og få tak på generelle fenomener (Jacobsen 2005, 223).

Generalisering handler om hvorvidt studien er overførbar til lignende situasjoner i andre organisasjoner – for eksempel andre konsulentselskaper. Kvalitative studier består som regel av relativt små utvalg og lar seg derfor ikke generalisere i like stor grad som kvantitative studier hvor utvalgene er større (Kvale & Birnkmann 2009). Ved kvalitativ forskning benyttes derfor overføring av kunnskap istedenfor generalisering (Johannessen et.al., 2010). Overførbarhet knytter seg til i hvilken grad man lykkes i å etablere beskrivelser, tolkninger og forklaringer som kan benyttes i andre sammenhenger enn den konkret gjennomførte studien.

I følge Vivi Nilssen (2012) kan en kvalitativ studie aldri bli gjennomført på samme måte to ganger. Dette kommer av at funnene er avhengige av den kontekst hvor forskningen fant sted. Det kan derfor være vanskelig å argumentere for at tolkninger basert på en enkeltstående studie kan være relevant i en større sammenheng (Thagaard 2002). Likevel viser Johnson (1997) til forskere som mener at grove generaliseringer kan forekomme innenfor kvalitativ forskning. Som oftest er det da snakk om teoretisk generalisering. Hvor man på grunnlag av ny kunnskap kan si noe om den allerede eksisterende teorien, og på den måten bringe frem en ny teori som bygger på både eksisterende teori og ny empirisk kunnskap (Jacobsen 2005).

Med bakgrunn i teori og de utførte intervjuene har vi et godt utgangspunkt for å belyse problemstillingen, og det kan således være mulig at våre konklusjoner kan ha betydning for allerede eksisterende teori innenfor feltet. Likevel skal vi være forsiktig med å konkludere at våre funn er overførbare. Vi kan ikke med sikkerhet si at resultatene av denne studien, som undersøker relasjonsforholdet mellom kunde og advokat i advokatbransjen, vil være gjeldende for alle andre bransjer eller for kunder i andre advokatfirmaer eller for den saks skyld andre kunder av Advokatfirmaet. Likevel kan erfaringene og meningene som informantene har presentert være av interesse for andre tilbydere av tillitstjenester. Det betyr at selv om resultatene ikke kan overføres direkte, betyr det ikke at de er verdiløse for andre bransjer.

3.6.2 Reliabilitet

Undersøkelsens reliabilitet eller pålitelighet handler først og fremst om graden av reproduserbarhet: *«i hvilken utstrekning andre forskere, ved en eller annen anledning, vil være i stand til å oppnå samme resultat gjennom en tilsvarende undersøkelse»* (Askheim og Grenness 2008, 22).

Problemet med kvalitative forskningsbidrag er at det som nevnt i de fleste tilfeller vil være vanskelig å gjenskape undersøkelsene. I tillegg kan også informanter endre mening over tid. Videre spiller forskeren en vesentlig rolle i datainnsamling, analyse og tolkning av kvalitative data. Ingen forskere har helt lik bakgrunn, og det er derfor som regel vanskelig for andre forskere å duplisere kvalitativ forskning (Johannesen et.al, 2010). En mulighet for å øke studiens pålitelighet, er gjennom en åpen og detaljert beskrivelse av forskerens fremgangsmåte. Dette innebærer beskrivelse og argumentasjon for valg av metode, data og avgjørelser. Ifølge Jacobsen (2005) er det fire hovedfaktorer som kan påvirke påliteligheten til undersøkelsen - undersøkereffekt (intervjueffekten), kontekst, unøyaktighet i dataregistreringen og unøyaktighet i analysen av dataen.

Den empiriske studien som er gjennomført kan romme mange feilkilder som kan ha innvirkning på studiens pålitelighet, troverdighet samt gyldighet. Det kan være feil i utvalg av intervjuobjekter, hvor både kundene og advokatene til Advokatfirmaet blir

representert. Eksempelvis at resultatene ikke er representative for hele kundemassen til Advokatfirmaet eller advokatbransjen, for ikke å si konsulentbransjen generelt.

Videre kan det være feilkilder i datagrunnlaget og i analyseprosessen, ved at vi ikke har vektlagt viktige data samt feiltolket utsagn. Datamengden vi har hatt tilgjengelig, kan ha ført til «overload», i den betydning av det ble vanskelig å trekke ut alle relevante momenter i analysen, eller at enkelt momenter ikke har kommet godt nok frem.

Så langt det har vært mulig, mener vi likevel at vi har planlagt og gjennomført studien på en slik måte at feilkildene er minimalisert. Vi har nøye gjennomgått den metodiske litteraturen for å finne den mest hensiktsmessige fremgangsmåten. Vi har også vist til våre refleksjoner og presentert valgene nøye gjennom hele oppgaven, slik at det skal være enkelt for andre å forstå hvordan vi har tenkt. Påliteligheten i denne studien styrkes også ved at vi er to forskere, som har gitt oss muligheten til å evaluere fremgangsmåten i prosjektet og diskutere avgjørende beslutninger. Vi kan ikke med sikkerhet si at vi hadde fått nøyaktig samme resultat dersom vi hadde gjort undersøkelsen på nytt, men vi tror vi hadde kommet frem til tilnærmet like resultater. Vi mener derfor med bakgrunn i argumentasjonen i dette avsnittet at studiens pålitelighet er svært god.

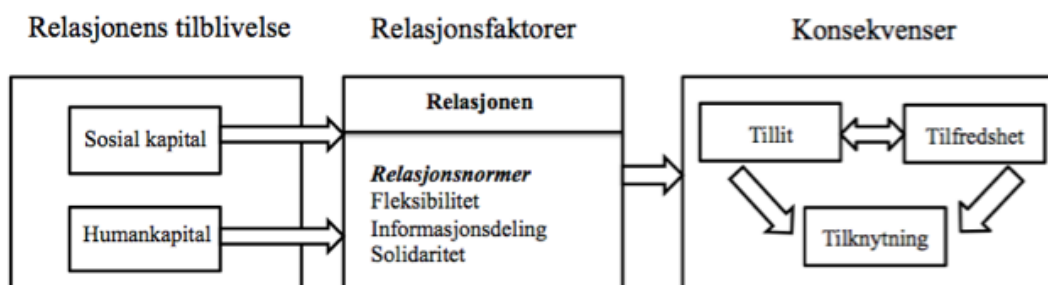
3.7 Oppsummering - fra metode til analyse

Basert på avhandlingens problemstilling og tema, har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming, med et eksplorativt design. Valg av kontekst ble konsulentbransjen med fordypning i advokatbransjen, hvor vi har intervjuet kunder og advokater i et advokatfirma fra Oslo.

Problemstilling, teorigrunnlag samt våre metodiske valg vil danne grunnlag for innhenting av data og selve analysen. I det neste kapittelet vil vi presentere og analysere våre funn.

4.0 ANALYSE

I dette kapittelet presenteres funnene fra datainnsamlingen gjennom de 14 intervjuene som er utført. Inndelingen kommer som en følge av kategoriene fra studiets konseptuelle modell:



Figur 4: Konseptuell modell (egenutviklet)

Vi vil starte analysen med å presentere bakgrunnen for den enkelte relasjon mellom kunde og advokat. Vi vil således kartlegge relasjonens tilblivelse, for å avklare om relasjonene har utspring fra sosial kapital eller humankapital. Dernest tar vi for oss de ulike relasjonsnormene, samt de nye relasjonsforholdene informantene ga informasjon om under intervjuene. Før vi til slutt foretar en analyse av hvilke konklusjoner som kan trekkes ut av de funn vi har gjort. Vi ønsker med dette å finne ut hvilke normer eller relasjonsforhold informantene mener er aller viktigst for å sikre en god relasjon, som således kan føre til at kunden føler en tilknytning i relasjonen.

For å unngå for mye gjentakelse vil vi analysere kundene og advokatene samlet innenfor hvert tema. Det er kundenes svar som er det aller mest interessante, da vi i hovedsak undersøker hva som gjør at *de* føler en tilknytning i relasjonen. Det er likevel interessant å se relasjonen fra begge sider, vi vil derfor bruke advokatene til å støtte opp om funnene.

For å underbygge tolkningene av datamaterialet har vi valgt å ha en forholdsvis rik beskrivelse av intervjuene. På den måten vil det redusere muligheten for å ha mistolket våre informanter.

4.1 Relasjonens tilblivelse

I teoridelen antok vi at relasjoner i kunnskapsintensive bransjer som regel oppstår på bakgrunn av sosiale nettverk (sosial kapital), eller som en følge av kontaktpersonens/firmaets kompetanse (humankapital).

For å finne ut hvordan den faktiske situasjon er, stilte vi informantene en rekke spørsmål som omhandlet relasjonen mellom kunde og advokat/Advokatfirmaet. I alle intervjuene stilte vi spørsmålet; «*Hvordan kom du/dere i kontakt med deres nåværende advokat?*» (til kunden), eller «*hvordan kom du i kontakt med din nåværende viktigste kunde?*» (til advokaten). I tillegg spurte vi kundene *hvordan* valg av advokat foregår, da vi ønsket å få en forståelse av hvilke kriterier man særlig vektlegger. Spørsmålene ble stilt for å få et innblikk i hvordan relasjonen startet, og således om det var gjennom humankapital eller som en følge av sosial kapital. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på resultatene fra intervjuene med både kundene og advokatene.

4.1.1 Sosial kapital

Vi henviser til punkt 2.1.1 i teoridelen hvor vi har gitt en rik beskrivelse av begrepet sosial kapital. Sosial kapital muliggjør blant annet nye allianser ved å gi verdifull informasjon til bedrifter om potensielle partnerses spesifikke evner og pålitelighet (Gulati 1995). Det er derfor nærliggende å anta at sosiale relasjoner og nettverk spiller en vesentlig rolle når man søker etter informasjon om hvilken advokat eller advokatfirma man bør velge.

Resultatene fra vår studie viser seg å være i tråd med teorien, da det kommer tydelig frem at samtlige relasjoner har sin opprinnelse fra sosiale nettverk. For kundenes del har relasjonene enten oppstått gjennom anbefalinger fra tidligere jobbforbindelser, gjennom en venn eller ved at advokaten allerede er husadvokat i firmaet han/hun jobber i. Dette var også tilfelle for advokatene, da de hevdet at de stort sett får alle kundene sine gjennom henvisninger eller anbefalinger.

Et sosialt nettverk er et system med menneskelige forbindelser mellom individer. Relasjonene kan være av ulik styrke og kvalitet. Noe som har betydning for nettverksmekanismene, blant annet for hvordan informasjonen spres i nettverket

(Putnam 1993). I følge Granovetter (1973) skilles det som regel mellom sterke og svake bånd. Ved svake bånd søker man nødvendig informasjon utenfor sin nærmeste omgangskrets (Liabø og Greve 1998). Dette kan være bekjenskaper, naboer og kollegaer (Haugen 2015);

«(...)jeg ville avdekke hvilke advokater jeg skulle jobbe med, og da kom advokat 3 sitt navn opp ganske fort da, via noen forbindelser, som hadde jobbet med han tidligere, som sa at han var bra(...)».

(Sitat fra kunde 2)

I 13 av de 14 relasjonene vi har undersøkt i denne studien var det (som i sitatet ovenfor) anbefaling fra bekjente gjennom nettopp *svake bånd* som var tilfelle. Svake bånd kjennetegnes ved lav kontaktfrekvens og lavt følelsesmessig engasjement (Greve 1998). Kundene brukte kollegaer, bekjente mv til å forhøre seg om hvilke advokater som var gode; *«(...) Jeg ble anbefalt han av en eller annen, men jeg kan ikke huske hvem(...)» (sitat fra kunde 7)*, mens advokatene har fått kundene sine på bakgrunn av at tidligere klienter har anbefalt de videre;

«Det var henvisning fra en utenlandsk advokat».

(Sitat fra advokat 5)

«De kom til oss, eller meg første gang via en annen klient jeg har bistått som anbefalte oss».

(Sitat fra advokat 7)

At informasjonen om hvilken advokat man bør bruke i de fleste tilfellene har spredd seg gjennom svake bånd er, på bakgrunn av litteraturgjennomgangen, ikke veldig overraskende.

De svake båndene gir både økt informasjonstilgang og mer heterogen informasjon. I følge tidligere forskning resulterer svake bånd i at informasjonen lettere spres i ulike grupper (Brown og Reingen 1987). De svake båndene er dermed viktige kilder til informasjon i arbeidsmarkedet (Granovetter 1973).

En sak er hvor informasjonen kommer fra, et annet aspekt er i hvilken grad man lar seg påvirke av informasjonen. Det er i følge Brown og Reingen (1987) de sterke båndene som har størst påvirkning på valget. I vår studie er det imidlertid kun en av relasjonene som oppstod gjennom anbefaling via et sterkt bånd. Sterke bånd består av en felles tilknytning mellom partene (økonomiske forhold, familie, venner – nære relasjoner) (Liabø og Greve 1998). I dette tilfellet fikk kunden anbefalt advokaten av en nær, felles venn;

«Jeg ble introdusert til advokat 3 av en felles venn, og det var helt sosialt, ehh, det var helt tilfeldig».

(Sitat fra kunde 4)

Sterke bånd kjennetegnes ved tillit, gjensidig forpliktelse, god informasjonsflyt og felles prosesser for problemløsning (Uzzi 1997). Det er nettopp tilstedeværelsen av tillit mellom parter med sterke bånd som øker sannsynligheten for påvirkning. Hansen (1999) hevder videre at sterke bånd vil være mer egnet enn svake bånd til å påvirke valg når det dreier seg om komplekse saker. Sakene man trenger en advokat til å løse kan i mange tilfeller være svært komplekse, og det kan få fatale følger dersom man velger en advokat som ikke er godt nok egnet til saken. Med bakgrunn i dette er det derfor noe merkelig at ikke flere av relasjonene har sitt utgangspunkt i sterke bånd.

Forklaringen på dette kan imidlertid være at nettverk som er bygget opp av sterke bånd svært ofte blir lukket, og dermed også begrenset i størrelse. De sterke båndene har lett for å være ekskluderende, og deltakerne er ofte mer restriktive i hva de formidler til hverandre, hvilket betyr at informasjonsflyten stopper opp oftere (Greve 1998). At de sterke båndene har større påvirkning og innflytelse mellom deltakerne er med andre ord av liten betydning dersom informasjonen ikke sprer seg videre - da bråstopper også påvirkningen.

Et nettverk er per definisjon avhengig av et kritisk antall medlemmer for å ha en verdi som kommunikasjonskanal. Nettverket blir ikke nødvendigvis mer verdifullt eller

innflytelsesrikt dersom medlemmene har sterke bånd. Tvert i mot kan de sterke båndene ha en selvutslettende effekt på nettverket, og de svake båndene blir dermed en viktig del av og forutsetning for alle former for integrasjon i samfunnet (Liabø og Greve 1998).

Tabellene nedenfor viser en tydelig oversikt over hvilke relasjoner som har utviklet seg gjennom svake og sterke bånd:

Kunder	Svake bånd	Sterke bånd
Kunde 1	✓	
Kunde 2	✓	
Kunde 3	✓	
Kunde 4		✓
Kunde 5	✓	
Kunde 6	✓	
Kunde 7	✓	

Tabell 3: Oversikt svake/sterke bånd(kunder)

Advokater	Svake bånd	Sterke bånd
Advokat 1	✓	
Advokat 2	✓	
Advokat 3	✓	
Advokat 4	✓	
Advokat 5	✓	
Advokat 6	✓	
Advokat 7	✓	

Tabell 4: Oversikt svake/sterke bånd(advokater)

4.1.2 Humankapital

Som nevnt over har alle relasjonene mellom kunde og advokat eller advokat og kunde startet gjennom sosiale nettverk. Det er dermed ingen av relasjonene som har oppstått kun ved en tilfeldighet, ranking (kompetanse), medieomtale eller internettsøk. Det er med andre ord ingen av relasjonene som har oppstått direkte gjennom humankapital.

Til tross for at alle relasjonene har utviklet seg gjennom sosiale nettverk viser det seg likevel at kundene er svært opptatte av kompetanse, og at kompetanse er et sentralt kriterium som må ligge til grunn for valg av advokat/firma;

«Kompetanse er helt avgjørende, vi vet veldig godt hvilke personer vi er ute etter, og hvilke firmaer som er gode på det..(...)».

(Sitat fra kunde 3)

Dette støttes også av advokatene som hevder at kompetansen er helt avgjørende for om de får oppdrag eller ikke;

«Jeg tror faglig kompetanse er.... det viktigste enkeltmomentet som avgjør om vi får nye klienter eller ikke».

(Sitat fra advokat 5)

«(...) men første gang du går til en advokat så går du dit fordi klienten har hørt noe positivt om vedkommende, og eventuelt at vedkommende er spesielt god på det fagfeltet ikke sant, så første gang klient går til en advokat så vil de jo at vedkommende har tro på at personen er kompetent».

(Sitat fra advokat 1)

I følge alle 14 informantene, er kompetanse helt avgjørende for tilblivelse av relasjoner og samarbeid mellom kunde og advokat. Det er derfor svært viktig at advokaten synliggjør sin kompetanse og bruker sine faglige ferdigheter til å løse kundenes unike problem - at advokaten kommer frem til løsninger som er tilfredsstillende for dem. Dette støttes av Biong og Ulvnes (2010), som hevder at det er de faglige ferdighetene som er selve grunnlaget for å skape kunde verdi. Dette kan videre bekreftes av samtlige informanter. To av kundene uttalte blant annet;

«Det aller viktigste med en god relasjon det er jo faglig kompetanse, oppdatert kompetanse innen fagområde da, det er helt avgjørende».

(Sitat fra kunde 3)

«Den relasjonen jeg har til advokat 3, den kommer jo av at han gjorde en veldig bra jobb de gangene vi engasjerte han. Han har alltid gjort en jobb som vi har satt pris på(...)».

(Sitat fra kunde 7)

Besittelse av faglig kompetanse kan være/er en nødvendig forutsetning, men likevel ikke nødvendigvis tilstrekkelig til å skille en profesjonell tjeneste fra en annen. Dette fordi det finnes så mange kompetente advokater. I slike tilfeller vil derfor de sosiale relasjonene spille en viktig rolle. Advokat 3 forklarer det på følgende måte;

«(...)du kan finne en advokat som er kompetent på aktuell sak i syv firmaer, men hvem av de du velger kommer ann på relasjonen».

(Sitat fra advokat 3)

På en annen side kan imidlertid en advokat med gode faglige ferdigheter ha bedre forutsetninger for å skape merverdi for kundene enn en person med mindre faglig kompetanse;

«Kompetansen er jo ekstremt viktig, for jeg også har vært borti tilfeller der hvor relasjonen for så vidt er veldig god, men hvor jeg blir litt tvilsom til kompetansen, da går du ikke for det. Hyggelig og ta en kopp kaffe, men ikke noe mer enn det».

(Sitat fra kunde 2)

4.1.3 Oppsummering relasjonens tilblivelse

Jf. punkt 4.1.1 har alle informantenes relasjoner startet og utviklet seg gjennom et sosialt nettverk. Kun en av relasjonene (kunde 4) startet gjennom et sterkt bånd (felles omgangsvenn), mens de resterende 13 informantenes relasjoner oppstod gjennom svake bånd. Med disse resultatene bekreftes forskningen til både Uzzi og Granovetter om at både anbefalinger og informasjon sprer seg raskere i relasjoner som oppstår gjennom svake bånd – det er mer effektivt.

Til tross for at sosiale nettverk har stor betydning for relasjonens tilblivelse, hevder likevel både kundene og advokatene at det er kompetansen som er grunnlaget for at man i det hele tatt får oppdrag/tar kontakt med advokaten og inngår et samarbeid. Det skjer ved at kunden søker anbefaling i sitt nettverk – forhører seg om hvor kompetansen (humankapitalen) befinner seg, og hvem som er best på det aktuelle

rettsområdet.

På bakgrunn av de gjennomførte undersøkelsene viser det seg dermed at det er et viktig samspill mellom sosial kapital og humankapital. Kundene bruker sine sosiale nettverk til å forhøre seg om hvor kompetansen befinner seg;

«(...)hvis vi har en eller annen sak som er litt viktig for oss, og det er høy kompleksitet så vil vi jo da forhøre oss med hovedadvokat forbindelsen vår om han har noen gode råd(...)».

(Sitat fra kunde 7)

«(...)hva er utfordringen vi har – området vi skal inn på – også høre litt hvem som er flinke på dette. Eh, og så stemmer vi av med advokat x(sentral advokat i Advokatfirmaet) og spør hva, hvem er det du anbefaler hos dere på dette, eh og så er det liksom sånn det på en måte skjer da».

(Sitat fra kunde 5)

Humankapital trenger med andre ord et sosialt nettverk for å blomstre. Dette støttes av Coleman (2000) som så på sosial kapital og humankapital som komplementære. Han hevdet at sosial kapital var en forutsetning for å utvikle humankapital, og at humankapital var en nødvendig faktor for å skape og nyttiggjøre seg sosial kapital (Field 2003). Undersøkelsene våre viser seg å være i tråd med denne teorien, da utgangspunktet for relasjonenes tilblivelse er et resultat av både sosial kapital og humankapital (ikke enten/eller som vi først antok).

4.2 Relasjonen

Teori fremhever at relasjonsmarkedsføring og det å bygge gode relasjoner med kunden kan anses som en nødvendig betingelse når det kommer til business-to-business markedsføring (Mitreğa & Zolkiewski 2012). Håkansson og Snehota (1990) beskriver hvordan bedrifter i dag i større grad enn tidligere er avhengige av å ha gode relasjoner med kunden for å oppnå suksess. Under intervjuene stilte vi derfor flere

ulike relasjonsrelaterte spørsmål for å forsøke å danne oss et bilde av viktigheten av nettopp dette, og hvordan informantene (spesielt kundene) mener at en samarbeidsrelasjon bør være.

Nahapiet og Ghosal (1998) sier at tillit, troverdighet, normer, sanksjoner, plikter og forventninger og identifikasjon er avgjørende bestanddeler i en relasjon,

«(...)må være tillit tilstede mellom klient og advokat».

(Sitat fra kunde 4)

«(...)De kjenner oss, og vi kjenner dem, og har et godt tillitsforhold. Så det skal ganske mye til for at vi skifter da på en måte. Da må det være noe som er jævlig mye bedre og billigere som gjør at det er verdt den tiden det tar å komme på samme nivå, i forhold til kjennskap til oss som kunde».

(Sitat fra kunde 5)

Alle former for relasjonsbygging går ut på å etablere og beholde kundens lojalitet samt utvikle deres kjøpslojalitet (Berg 2009);

«(...)relasjonen er en nødvendig forutsetning for å i det hele tatt få oppdrag. Har du en dårlig relasjon får du ikke jobben selv om du blir ansett for å være god. Og en god relasjon er med på å dra inn mer oppdrag».

(Sitat fra advokat 3)

4.2.1 Betydningen av word-of-mouth

I forbindelse med dette er word-of-mouth en kraftfull mekanisme som ikke bør undervurderes;

«(...)har vi ikke god relasjon med kunden så mister man kunden på sikt. Og man mister en god markedsfører utad. Det har kommet mye oppdrag inn fordi klienten har snakket positivt om firmaet så det er ekstremt viktig med en god

relasjon, blir mer og mer viktig. Før gjorde ikke advokaten noe markedsføring, nå er advokatrollen en helt annen. Nå må man ut og være mer synlig, og være mer sosial aktør og relasjonsbygger. Uten det blir det tungt. Veldig viktig, og blir mer og mer viktig».

(Sitat fra advokat 2)

Når man med utgangspunkt i den etablerte relasjonen oppnår tilfredshet hos kunden for de leveranser som gis, vil man også kunne dra nytte av positiv «word of mouth» markedsføring. Som igjen kan tiltrekke nye kunder gjennom de eksisterende kundenes sosiale nettverk. For å bli anbefalt videre er det dermed helt avgjørende at «anbefaleren» har hatt en positiv opplevelse i samarbeidet. Det er derfor svært viktig å bygge gode relasjoner og ta godt vare på kundene. 20 prosent av kundene står for 80 prosent av omsetningen (jf. Paretos lov). Lønnsomme kunder er vanskelig og få tak i, og når man først har dem, er det derfor viktig å ta godt vare på relasjonen. Det er viktig å sikre god oppfølging og kontakt, videre må man også se til at negative hendelser blir håndtert på en ordentlig og seriøs måte (Petersen 2006, 9).

4.2.2 Tiltrekning i relasjonen

Videre sier teori at dersom man har en tiltrekning til kunden/kontaktpersonen, vil det kunne styrke tilhørigheten/tilknytningen og gjøre at man bidrar mer i relasjonen (Lott og Lott 1965; Mullen og Cooper 1994). Dette bekreftes av både kunder og advokater;

«(...)det er viktig med en god kontakt og... kan vel være litt sånn kanskje i samarbeid med advokater, de jobber i disse fine firmaene og har sin lange utdannelse, og alt hva det er for noe, det er liksom, ehmm. Altså, jeg tror at det er viktig i en sånn relasjon at de drar ned de barrierene litt, at de er mennesker under alt sammen, at de ikke er iskalde. Paragrafer er ganske iskalde i seg selv da, så hvis du ikke har menneskelighet oppi det så blir det jo veldig kjedelig. Også er jo jeg en relasjonens person selv, så selvfølgelig setter jo jeg veldig stor pris på det».

(Sitat fra kunde 2)

«Det er viktig med gode relasjoner, man bygger klient relasjoner som er varige som ikke er noe one off, men som kan komme tilbake. Vi lever i en relasjonsverden, fleste advokater er noenlunde det samme, det er noen som er ekstremt gode men ikke ofte, noen få i hvert firma er eksepsjonelt gode, mens resten er middelmådige og da er det ekstremt viktig og få en relasjon, og det gir tillit, og klienten føler seg komfortabel med en de liker å jobbe med, ofte jobber man sammen i lange periode, rettssaker osv, og da er det ekstremt viktig at man har en bra og åpen relasjon. Hyggelig tone, være litt kompis også er super viktig».

(Sitat fra advokat 1)

4.2.3 Viktigheten av tette relasjoner

De fleste bedrifter på bedriftsmarkedet har innsett at de er avhengige av å ha tette relasjoner med utvalgte leverandører og kunder for å lykkes (Anderson og Narus 1999). Det viser seg at advokatene har samme oppfatning. En av advokatene forklarer det på følgende måte;

«(...)hvis ikke man hadde hatt relasjonen hadde nok han vært mer typen til å shoppe litt rundt. Pluss at det er jo et firma med mange ledere i ulike datterselskaper som kunne shoppe rundt og ha sine relasjoner osv, men når kunde 7 har gjort et så klart valg for hele konsernet betyr det at også de nedover i organisasjonen blir instruert til å bruke Advokatfirmaet».

(Sitat fra advokat 3)

4.2.4 Kognitiv relasjon

Den kognitive dimensjonen innenfor sosial kapital viser til ressurser som skaper felles inntrykk og meninger mellom partene i nettverket (Nahapiet og Ghoshal 1998). Det handler om felles forståelse av saken man jobber med, holdninger til arbeidsoppgaver og tilknytning til kontaktpersonen/firma. En måte å oppnå dette på, er å bevisstgjøre alle i nettverket om at man har et felles mål man vil oppnå (Inkpen & Tsang 2005);

«(...)prosessen at man liksom forstår hvor man skal hen, at man har felles forståelse er kjempe viktig».

(Sitat fra kunde 4)

Langvarige relasjoner blir ofte foretrukket på grunn av forutsigbarheten og kjennskapen til advokaten. Kunde 4 gir uttrykk for samme synspunkter som Anderson og Weitz (1989) - om at langvarige relasjoner fører til en mer effektiv kommunikasjon. Videre en sterk relasjonskvalitet som gir økt kontinuitet, koordinasjon samt økt grad av samarbeid mellom partene i relasjonen (Mysen og Svensson 2010).

4.2.5 Oppsummering relasjonen

Samtlige av informantene ser på relasjonen til sin advokat eller kunde som god. Alle relasjonene har vart over en lengre periode og har utviklet seg til å bli sterke og stabile relasjoner, uavhengig av hvordan de startet. Både kundene og advokatene fremhevet viktigheten av tillit, at man liker hverandre og har et godt samarbeid. For kundene var det også viktig at advokaten engasjerte seg i samarbeidet, noe advokatene også påpekte viktigheten av og at kundene skulle føle seg godt ivaretatt. Dette bekrefter teorien om at tillit, troverdighet og menneskelige forhold er svært viktig for å ha en god relasjon samt for å utvikle tilhørighet i relasjonen (Nahapiet og Ghosal 1998).

4.3 Relasjonsnormer

Det finnes utallige normer som kan ha betydning for relasjonen og samarbeidet, og dermed også for om kunden føler en tilknytning til advokaten/firmaet. I teoridelen kom vi frem til tre ulike normer, samt tre konsekvenser av disse. Som vi anser som viktige, nødvendige eller avgjørende for å ha en god relasjon, og for at kunden kan utvikle tilknytning i relasjonen. Under intervjuene spurte vi informantene hva de tenkte/mente om betydningen av normene (*fleksibilitet, informasjonsdeling og solidaritet*), i tillegg til at vi også spurte om det var andre relasjonsforhold eller normer de ville legge til. Som de mente kunne være av betydning for å sikre en god, sterk og langvarig relasjon.

Vi vil først ta for oss normene fra teoridelen, for å se hva informantene mener om normene. Videre tar vi for oss de andre relasjonsforholdene informantene påpekte som viktige. Før vi til slutt ser på konsekvensene; tilfredshet, tillit og tilknytning. Vi vil hele veien se normene/relasjonsforholdene opp mot relevant teori.

4.3.1 Fleksibilitet

Heide og John (1992, 35) definerer fleksibilitet som «*en gjensidig vilje til å tilpasse seg dersom omgivelsene skulle endre seg*». Bedrifter vil i en relasjon gjøre tilpasninger i forhold til motparten for at de skal kunne samarbeide bedre. Både kundene og advokatene hevder at fleksibilitet er en viktig relasjonsfaktor for å sikre et godt samarbeid;

«(...) klart at jo høyere fleksibiliteten er jo mer fornøyd vil kunden bli».

(Sitat fra advokat 3)

«Ja det er jo viktig at de tilpasser leveransen de skal gjøre til oss til det behovet vi har. Det er absolutt avgjørende».

(Sitat fra kunde 7)

4.3.1.1 Tilpasninger i leveranseprosessen

Det vanligste er fleksibilitet eller tilpasninger i forhold til hva man leverer, eller tilpasninger i selve leveranseprosessen (Håkansson 1982). Her kan det imidlertid se ut som at advokatene har en noe snever oppfattelse av hva som faktisk ligger i begrepet fleksibilitet, da de i hovedsak kun fokuserer på fleksibilitet i forhold til pris og kompetanse;

«(...) Hvis vi da ikke vil lykkes med dette oppdraget da kan vi si at da halverer vi regningen vår eller vi skriver av 2/3 eller noe sånt. Det er noe kunder setter veldig pris på, for da vet de at vi er med på en måte begge veier. Går det bra

så tar vi godt betalt, men går det ikke så bra så tar vi veldig lite betalt, da blir risikoen for dem tilsvarende. Det er noe som kunder setter pris på, det at du er fleksibel med prising og at du liksom ikke skrur de opp okkesom. Men der igjen er det jo også forskjellige synspunkter fra advokat til advokat, også i vårt firma, hva som er riktig og fornuftig å gjøre. Noen vil faktisk fakturere 100% alltid, men ja, det er ikke alltid du får langvarige forhold til kundene på den måten».

(Sitat fra advokat 7)

«Ja på alle nivåer, at man i relasjonen har mulighet til å trekke på ulik kompetanse,(...)».

(Sitat fra advokat 2)

4.3.1.2 Effektivitet

I følge Biong (1997) dreier fleksibilitet seg også om hvor raskt tjenesteleverandøren (her advokatene) reagerer på kundenes endrede krav. Fra kundenes ståsted er det nettopp dette som ser ut til å være det viktigste aspektet ved fleksibilitet, hvorpå de påpeker at en slik fleksibilitet er noe de setter veldig stor pris på;

«(...)Han er fleksibel på det at han er villig til å jobbe raskt selv om han har mye å gjøre og det er en fleksibilitet som har høy verdi da».

(Sitat fra kunde 3)

«For meg er fleksibilitet kjempe viktig, avhengig av tjenester man søker, jeg kommer alltid fra forskjellige retninger, aldri det samme liksom, avhengig av at det er fleksibilitet, men for noen er det sikkert like stor verdi og få det levert jevnt og effektivt».

(Sitat fra kunde 4)

4.3.1.3 Tilgjengelighet

Fleksibilitet handler også om å forbedre service og tilgjengelighet mellom kunde og tjenesteleverandør. Ved å være fleksibel kan man således bidra til å skape sterkere tilfredshet og kundelojalitet. Servicevennlighet, kompetanseoverføring og vilje til å strekke seg ekstra for å danne gode løsninger; skape gode holdninger hos kunden, som gjør at kunden føler han/hun får noe mer utover den konkrete leveransen (Selnes 1993). Dette bekreftes av kundene;

«(...)Ehm, og det startet jo som en ganske enkel forklaring forespørsel til advokat 3, jaja sa han, det kan vi gjøre. Men så endte det med at vi måtte fly han ned til Luxembourg, fordi vi satt nede i Luxembourg og klarte ikke helt å skjønne det norske skattesystemet godt nok, og da fløy han inn en dag også satt han med aktuaren også gikk de gjennom alt alt alt, det er jo å være fleksibel i veldig stor grad da, vil jeg si. Pluss at oppgaven ble nok helt annerledes enn det han hadde tenkt. Der tror jeg nok han priset han seg nok litt for lite, han priset i forhold til det man trodde i utgangspunktet, der dekket han litt over i forhold til timebruk og sånn, det ble bra i hvertfall, hehe».

(Sitat fra kunde 2)

4.3.1.4 Oppsummering fleksibilitet

Heide og John (1992) mener at det å være fleksibel, gjøre tilpasninger og reagere rask, viser at man ovenfor den andre part er villig til å satse på relasjonen. For å være konkurransedyktig og opprettholde en positiv holdning hos kunden, er merverdi et nøkkelord.

For at man skal klare å etablere, utvikle og opprettholde en langsiktig relasjon er det viktig at man som leverandør har en viss behovsforståelse ovenfor kunden. Kunden ønsker først og fremst å tilfredsstille sine egne behov og ønsker, hvilket betyr at leverandøren må analysere kundens behov fortløpende i relasjonen. Jo flere konkrete behov og krav kunden har, desto mer fleksibel må man være, og desto flere skreddersydde og tilpassede løsninger må man komme frem til for at kunden skal bli fornøyd (Berg 2009).

Både kundene og advokatene hevder at det er viktig med fleksibilitet for å sikre en god relasjon. Som det fremgår av det foregående har de derimot et noe ulikt syn på hva som ligger i fleksibilitetsbegrepet, og det virker ikke som om advokatene har helt oversikt over hva slags fleksibilitet som er viktig for å tilfredsstille kundenes behov. Mens kundene legger vekt på jevne og effektive leveringer og evnen til å reagere raskt på endrede krav, fokuserer advokatene som nevnt på tilpasninger i forhold til pris og kompetanse. Dette nevnes imidlertid ikke som viktig av kundene.

4.3.2 Informasjonsdeling

Informasjonsdeling er en viktig relasjonsnorm i samhandling med kunder for å bygge sterke relasjoner (Duncan og Moariarity 1998). Et viktig prinsipp for at et konsulentselskap skal fungere optimalt er å levere «*riktig materiell, i riktig mengde, i riktig tilstand, på riktig sted, til riktig tid, hos riktig kunde og til riktig kostnad*» (Persson og Virum 2006). At informasjonsdeling er en viktig sikringsmekanisme for en god relasjon kan bekreftes av både kundene og advokatene. To av informantene uttalte;

«Informasjonsdeling er viktig for en god relasjon, det går begge veier, spesielt på noen av mine områder, for eksempel alt som har med skatt å gjøre så er det kjempe viktig, jeg kan bringe ny fakta til bordet og problemstillinger til advokatene, men de som må komme med innspill tilbake, for meg kjempe viktig, helt uproblematisk i dette Advokatfirmaet. Blir godt dokumentert».

(Sitat fra kunde 4)

«Ja at det går informasjon begge veier? Det tror jeg er veldig viktig, at kunder vil være, altså de vil holdes informert, vite hva som skjer ikke sant, så de ikke sitter bare og gjetter i blinde på hvor saken er. Også en annen type informasjonsdeling som kunder også setter pris på etter hvert er at de holdes faglig oppdatert; at du sender ut nyhetsbrev, du informerer om regelendringer eller skatteendringer som kan være aktuelle for de, den typen ting. Som kunder i større grad også etterspør, det var ikke aktuelt for 10-15 år siden. Det er noe

man i større grad ønsker nå. Så dette tror jeg kan være med å styrke relasjonen».

(Sitat fra advokat 7)

4.3.2.1 Åpen informasjonsdeling

En utfordring med åpen informasjonsdeling kan være at kunden kan få for mye eller unøyaktig informasjon, som kunden ikke er helt tilfreds med (Fawcett et.al., 2007).

Det bekrefter noen av kundene;

«(...)jeg vet at noen ganger sender han mailer som tar 10 min å skrive, som jeg ikke trenger. Også skal de ha respons på et brev, ikke sant. Det kan bli litt overkill, kan godt forenkle det der(...)».

(Sitat fra kunde 6)

Det viser seg imidlertid at dette er noe som advokatene er fullstendig klar over, da en av advokatene påpekte at det er viktig å se an hvor mye informasjon man deler, ut i fra den enkelte kundens ønsker og behov;

«God informasjonsdeling er et must, men igjen må man se dette ifra case til case og person til person, noen er fokusert på detaljer og da må man tilpasse det med at man er nøye med informasjonsdelingen i saken, mens andre vil bare se at man kommer i mål trenger ikke informere om alle detaljer, regner med at du håndterer dette. Så blir litt individuelt men generelt sett så er det klart at det er viktig å holde kunden informert, det er jo og den positive siden at da ser kunden hvor mye du gjør og gjør det lettere å begrunne en faktura. Enn hvis du har jobbet masse, og kunden ikke har blitt informert også kommer det en høy regning. Kommunikasjon er viktig».

(Sitat fra advokat 3)

Det er i litteraturen kjent at mangelen på kommunikasjon eller ineffektiv kommunikasjon kan være en årsak til problemer i en kjøper-selger relasjon (Mohr og Nevin 1990; Mohr og Spekman 1994). Til tross for at noen av kundene av og til føler det kan bli litt mye informasjon, mener de likevel at informasjonsdeling er svært viktig for at det skal være en god relasjon;

«(...)det handler jo om tillit og trygghet, at du føler at det skjer noe, og at de jobber og at det er progresjon ikke sant. Så det er i stor grad avgjørende».

(Sitat fra kunde 5)

4.3.2.2 Tilgjengelig informasjon

Norm om informasjonsdeling handler i følge Heide og John (1992) om at det er forventet at all nyttig informasjon blir tilgjengeliggjort for den andre part. At det er uformell og hyppig utveksling av informasjon, at proprietær informasjon blir delt samt at partene forventer at man holder hverandre informert om hendelser som kan påvirke den andre parten. Da skjult informasjon og skjulte handlinger er to av hovedgrunnene til opportuniste og risiko, kan informasjonsdeling således være en viktig mekanisme for å unngå transaksjonskostnader;

«Viktig melding og få: jeg tror at vi går den og den retningen og da kan det gå galt, veldig viktig beskjed og få, det er det mange advokater som ikke tørr å gjøre».

(Sitat fra kunde 4)

På bakgrunn av dette vil det derfor mest sannsynlig være ønskelig å ha et nært forhold, bestående av god kommunikasjon og informasjonsdeling for å unngå at samarbeidspartneren bryter relasjonen;

«Jeg skulle jo blitt veldig irritert om noen ikke holdt meg oppdatert, kanskje avgjørende likevel, hehe. Jeg er ganske bra til å følge opp da, så er ikke så mange som slipper unna, ehhehe. Om jeg ikke hører noe».

(Sitat fra kunde 2)

4.3.2.3 Oppsummering informasjonsdeling

Informantene er enige om at informasjonsdeling er svært viktig for å kunne sikre tilfredsstillende leveringer og en god relasjon. De er alle enige i at informasjonsdeling binder partene sammen og gjør relasjonen og arbeidet mer effektivt. Kundene mener informasjonsdeling skaper tillit og trygghet, og sier de setter pris på å bli oppdatert i saksgangen, få beskjed ved forsinkelser mv. Advokatene mener også det kan være lurt å holde kunden oppdatert i saksgangen og hele tiden informere om hva som skjer – slik at kunden ikke får sjokk når de mottar regningen.

Det virker for oss som om kundene og advokatene har et ganske likt syn på informasjonsdeling. Det største spriket er nok rundt dette med at det kan bli for mye informasjon. Til tross for at advokatene er fullstendig klar over at det kan bli mye informasjon, vil de i mange tilfeller fortsette å dele, med den hensikt at kunden ikke skal få sjokk når regningen kommer (slik at kunden ser hvor mye arbeid som faktisk ligger bak fakturaen).

4.3.3 Solidaritet

Som vi presenterte i teoridelen kan solidaritet beskrives som en følelse av samhörighet og samhold mellom individer/grupper av individer, og som en gjensidig forventning om at man verdsetter og vedlikeholder relasjonen. Flertallet av både kunder og advokater bekreftet at solidaritet er en viktig faktor i arbeidet med å skape en god og langvarig relasjon. En av advokatene mente at solidaritet var en grunnleggende forutsetning hvis man ønsker å skape og opprettholde en god relasjon til kunden. Advokaten beskrev det slik;

«Solidaritet er en basic forutsetning for å opprettholde relasjonen, hvis kunden oppdager at du ikke er solidarisk da er du ut, kommer på en negativ side hos kunden, vil aldri mer bruke den advokaten».

(Sitat fra advokat 3)

Advokatene hevder at man skaper samhold og samhörighet ved å vise at man alltid støtter klienten og står ved hans side;

«Ja viktig med solidaritet, vi ville aldri gått bak ryggen til klienten på noen som helst måte. Det er klart at gode klienter verner du om også i form av at du fra sier deg oppdrag som kan komme i konflikt med det oppdraget du har. Du er veldig lojal til de gode klientene du har. Så langt det tillates står du side ved side med de. Og det er det viktig at de også får en følelse av».

(Sitat fra advokat 2)

«Jeg har inntrykk av det. Vi gir jo ofte, altså vi gir jo ofte uttrykk for at vi er med kunden på veien holdt på å si opp og ned, at du sier at dette oppdraget kan komme til å bli dyrt(...) det er noe kunder setter veldig pris på, for da vet de at vi er med på en måte begge veier».

(Sitat fra advokat 7)

Dette støttes av kundene, som mener at solidaritet og ryggdekning er helt avgjørende for om man blir værende i relasjonen eller ikke. Samholdet kommer således som en følge av flere års samarbeid og en opplevelse av at advokaten gjør sitt ytterste for å vedlikeholde relasjonen;

«(...) altså, hvis du tenker det motsatte hvis du føler at folk ikke kjemper med det du jobber med dem på så driter du i dem».

(Sitat fra kunde 2)

«(...)det er viktig at du føler at advokaten sitter i samme båt som deg. Den følelsen at man er nummer en i hodet til de man betaler for å gjøre en jobb, det er viktig. At man vet de går gjennom ild og vann».

(Sitat fra kunde 1)

4.3.3.1 Organisk solidaritet

Durkheim (1893) hevder at man gjennom organisk solidaritet og spesialisering på ulike områder kan gjøre seg til nytte for andre. At man er upersonlig avhengig av hverandre som en følge av den kompetansen den enkelte bringer med seg inn i samarbeidet/relasjonen. Dette kan bekreftes av kunde 6;

«(...)alltid en sånn key man risk, nøkkelpersonrisiko selvfølgelig, han er definitivt en sånn type, som da vil være kritisk i og med at vi ikke kjenner godt nok til andre egentlig».

Det er derimot ikke bare kunden som kan føle seg avhengig av advokaten, men advokaten/Advokatfirmaet kan også føle seg avhengige av kunden, for eksempel som en følge av at det er en stor og kjent kunde som legger igjen mye penger i systemet. Advokat 3 mener at det er svært viktig å vise solidaritet ovenfor slike kunder, da det kan bidra til å styrke relasjonen;

«(...) Det betyr også at en er, ta for eksempel person X, han var tilnærmet konkurs i 2000-2001, ble reddet av at bankene hadde så mye og tape på at han gikk konkurs, så de finansierte så han kom i gang igjen. I den fasen der, husker jeg at det firmaet var veldig fleksible i forhold til fakturering, lot det stå utestående, ikke presset inn prosesser osv, men hjalp han. Ok han har vært med i fire år og betydd mye, nå får vi gi han litt support og sære betingelser i en sånn fase, og når man da kommer gjennom det sånn som han gjorde, så har du knyttet en veldig sterk relasjon – et sterkt bånd».

I følge Haugland (2004) handler solidaritet om hva partene gjør for å opprettholde samarbeidsrelasjonen utover det som ikke relaterer seg til de definerte oppgavene. I det ovennevnte tilfellet var advokatfirmaet i prinsippet avhengige av person X som kunde, og gikk derfor utover de definerte oppgavene og bygget en relasjon i uvisshet om hva det ville bringe for fremtiden. Ved å gjøre dette viste de ovenfor person X at

de var ekstremt solidariske og således at de hadde et langsiktig perspektiv på samarbeidet – hvilket var med på å styrke relasjonen.

4.3.3.2 Oppsummering solidaritet

Som et resultat av mange års samarbeid har kundenes relasjoner til advokatene utviklet seg til å bli sterke og personlige relasjoner. Kundene føler i dag en sterk form for samhold/samhørighet til sin advokat. Dette er også gjeldene for advokatene. Informantene er enige i at solidaritet handler om å vise ovenfor den andre part at man støtter hverandre gjennom tykt og tynt. Videre at det derigjennom kan utvikle seg en form for tilknytning til hverandre. Solidaritet viser seg derfor å være en viktig norm som kan bidra til å styrke samarbeidsrelasjonen.

4.4 Nye relasjonsforhold

Etter å ha avklart hva kundene og advokatene mente om de tre normene fra teoridelen, ble det videre undersøkt om det var noen andre forhold informantene mente var viktige (eventuelt viktigere) for å sikre en god relasjon med advokaten/kunden. Vi stilte informantene spørsmålet; *«Hvilke ulike forhold anser du som de aller viktigste for en god relasjon»?*

Kundene presenterte variablene; *kompetanse, leveranse, felles historikk, samt en del personlige karakteristikk (som personlighet, karisma og underholdningsverdi)*, som de mente var viktige forutsetninger for å ha en god relasjon med advokaten.

Advokatene trakk frem flere av de samme variablene som kundene; *kompetanse, leveranse (tilpasse leveransene etter kundens behov), personlighet og kjemi.*

Vi vil i det følgende gå nærmere inn på, samt analysere de ulike forholdene informantene presenterte som viktige sikringsmekanismer for en god relasjon.

4.4.1 Kompetanse

Som analysene konkluderte med under punkt 4.1.3 (humankapital) anser alle informantene kompetanse som helt avgjørende for at man i det hele tatt inngår en relasjon. Dette kapittelet vil forklare nærmere hva som ligger i begrepet kompetanse.

Kompetanse kan defineres som; «samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai 2010, 48). Kompetanse er et individs evne til å utføre en oppgave på riktig måte.

På spørsmål om «I hvilken grad er advokatens faglige kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype avgjørende for valg av firma?», var alle 14 informantene (både kundene og advokatene) enige i at kompetansen er helt avgjørende. De beskrev det blant annet slik;

«(...)det var naturlig for oss og bruke dem, det var på grunn av at de fremmet den kompetansen».

(Sitat fra kunde 1)

«Den faglige kompetansen er jo håndverket, så det vi bruker er jo språket vårt og det vi kan om juss, det er det grunnleggende viktige».

(Sitat fra advokat 1)

Dette kommer sannsynligvis som en følge av at det i mange bransjer (spesielt advokatbransjen) er *helt nødvendig* med høy kompetanse, og at manglende kompetanse dermed kan gjøre det utfordrende å utføre et tilstrekkelig arbeid. Dette får støtte av advokat 2 som hevder at den faglige kompetansen er en forutsetning for å etablere en relasjon i kunnskapsintensive bransjer;

«(...) Jeg kommer fra et miljø hvor det er en forutsetning, det bare ligger der, ingen som stiller spørsmål om den faglige kompetansen den skal bare ligge der. Det tror jeg mange tar for gitt».

(Sitat fra advokat 2)

At kompetanse er viktig støttes av Moorman et.al (1993), som mener at kompetanse er en viktig grunnpilar for å oppnå tillit i en relasjon. Dette bekreftes også av kunde 6;

«(...)men hvis kompetansen er der så er det selvfølgelig tilliten, det henger jo sammen,(...) jeg har tillit til både hans vurderinger og hans person da, så det er veldig viktig».

4.4.1.1 Spisskompetanse

Spisskompetanse eller «spesialisert kunnskap», er kunnskap som kun er nyttig i et smalt spekter av applikasjoner, og kan ikke lett tas i bruk andre steder. Investeringer i spisskompetanse blir gjort for å skape verdi for en bestemt kunde eller kundegruppe (Erramilli og Rao 1993). På spørsmål om hva man kan gjøre for å tiltrekke kundenes oppmerksomhet, var det flere av advokatene som påpekte at kundene stadig blir mer og mer opptatt av spisskompetanse, og at spisskompetansen derfor er noe man må signalisere i markedet;

«(...)Vi kan for det første vise at vi har spesialkompetansen som kunden i større grad etterspør, mer nå enn de gjorde for 10-15 år siden».

(Sitat fra advokat 7)

At det lønner seg å fokusere på og signalisere spisskompetansen, støttes også av Quinn og Hilmer (1994). Som argumenterer for at fokus på spisskompetanse er viktig for å opprettholde og vedlikeholde konkurransefortrinnet i markedet. I forbindelse med dette uttalte advokat 2 at de per dags dato ikke har nok spisskompetanse i firmaet til at det medfører noe konkurransefortrinn, og at det derfor er noe de bør jobbe med å forbedre;

«(...)Hvis man skal sette finger på noe så er det det vi lider under at vi ikke er gode nok på alle felt, at de klientene som etterspør noe på alle juridiske

områder/forretningsmessige områder så har vi ikke per dags dato spisskompetanse på alle de, så der kan vi nok bli bedre. Hvis du har store klienter, kan det komme oppdrag som vi ville hatt utfordringer med å levere på, som andre firmaer er bedre på og har mer kompetanse enn oss på noen områder».

(Sitat fra advokat 2)

Ved å investere i spisskompetanse kan man dermed sørge for at kunden føler en tilknytning. Det vil således medføre et verditap for kunder dersom samarbeidet brytes. Advokatene fremhevet derfor at det var viktig å kunne tilby spisskompetanse på flere områder. En av advokatene sa;

«(...)det er viktig at vi kan tilby spisskompetanse på flere områder, og også at når man er trusted advisor som meg at man har et register å spille på som person, at selv om man ikke kan jussen på alle nivåer så kan man være en bidragsyter inn i debatten fordi man har en erfaring som du kan ta med deg inn».

(Sitat fra advokat 2)

Kompetanse innenfor tjenestebransjen handler også om tilpasning, og i hvilken grad kompetansen og tjenesten er tilpasset en eller noen få brukere (Eramilli og Rao 1993). I forbindelse med dette påpekte noen av advokatene at det blir stadig viktigere å tilpasse kompetansen etter kundenes behov for å sikre gode og langvarige relasjoner;

«Ja! Det er viktigere og viktigere opplever vi. Vi erfarer at kunder i større grad enn før søker flere leverandører, typisk advokater, at man bruker flere advokatfirmaer parallelt med hverandre, at du kjøper kompetansen der du mener den er best tilpasset det enkelte oppdraget. Slik at hvis vi er best på område A så tar de oss der, også velger de advokatfirma B hvis de anser de som best på det området. Så enkelt er det».

(Sitat fra advokat 7)

4.4.1.2 Faglig oppdatert

Mens advokatene for det meste la vekt på synliggjøring og tilpasning av spisskompetanse, var kundene mer opptatte av at advokaten holdt seg oppdatert, herunder at han oppdaterte kompetansen i takt med utviklingen i samfunnet og lovverket;

«(...)holder seg oppdatert da, positiv læringskurve for å holde seg oppdatert, ikke fastlåst i noen betraktninger fra 1990-tallet. Da tror jeg ikke han kunne vært advokat heller på det nivået om han ikke hadde gjort det».

(Sitat fra kunde 3)

Dette kan dog sees som en form for tilpasning av kompetansen. Videre uttalte samme kunden;

«(...)Det er alltid arbeid å holde seg oppdatert. Vi er ikke interessert i å betale for voksenopplæring for at en eller annen advokatfullmektig skal lære om internasjonal rett eller beskatning av selskaper for eksempel, vi ønsker at de kan det, og vi kun betaler for vurderingene rundt det. Ellers så kunne vi jo godt på sånn kurs selv ikke sant. Og drive voksenopplæring er vi ikke interessert i».

(Sitat fra kunde 3)

4.4.1.3 Oppsummering kompetanse

For kundenes del er det svært viktig at advokatene til en hver tid holder seg faglig oppdatert, og har kompetansen til å dekke de rettslige spørsmålene de trenger hjelp med. Kundene mener kompetanse er helt avgjørende for valg av advokat, og at det videre ikke spiller noen rolle hvor god relasjonen er dersom advokaten ikke har den rette kompetansen. På lik linje med kundene mener også advokatene at de ikke ville fått oppdrag om det ikke var for den faglige kompetansen de besitter. Advokatene legger også stor vekt på viktigheten av å kunne tilby kundene spisskompetanse, og således å tilpasse denne, da de mener det har stor betydning for både å skape og vedlikeholde kunderelasjoner. Advokatene har en god forståelse av hva kundene er ute etter, og hva slags behov de har, de holder seg hele tiden faglig oppdatert da det er helt avgjørende for om kunden forblir i relasjonen eller ikke.

4.4.2 Leveranse

Leveranser fra tjenesteleverandør er definert med klare servicenivåer, og det ligger normalt sanksjonsmuligheter knyttet til mangel ved leveransene (Gottschalk og Solli-Sæther 2004). For en tjenesteleverandør vil leveranser ofte være avhengig av kompetanseforhold både hos leverandør og kunde (Gallouj & Weinstein 1997, Gallouj & Savona 2009).

4.4.2.1 Forventninger til leveransene

Som kunde har man alltid forventninger ved kjøp av tjenester. Forventningene kan være basert på tidligere opplevelser av liknende tjenester, markedsføringen av tjenesten, image, hva andre har fortalt om tjenesten (WOM) mv. God oppfattet kvalitet på leveransen oppnås når den opplevde kvaliteten svarer til kundens forventning av tjenestens kvalitet.

Dyktige relasjonsbyggere sørger derfor for at kundens opplevelse alltid svarer til eller er større enn deres forventninger. Med dette menes at leveranser, service og oppfølging alltid søkes å samsvare med kundens behov og forventninger, slik at det skapes grobunn for en langsiktig relasjon. Leveranse kan med andre ord knyttes til tilfredshet, da kundetilfredshet i relasjoner vil være nært knyttet til forholdet mellom kundens forventninger og faktiske leveranser (Grönroos 1997, 89). Ved at leverandøren dokumenterer verdien relasjonen har for kunden, vil kunden føle at han får det lille ekstra, som gjør at han vil føle en tilknytning ovenfor leverandøren og ønsker å fortsette kunderelasjonen (Berg 2009). Dette bekreftes av advokat 6;

«Klienten føler tilknytning, at man har fått gode leveranser, og føler man har fått en fair behandling over tid».

Dersom leveransen *ikke* står til kundens forventninger, vil kunden med stor sannsynlighet ikke benytte seg av leverandøren eller den aktuelle advokat hos leverandøren igjen. Dårlig kvalitet i leveransen og negative opplevelser for kunden

kan føre til brudd i relasjonen, noe som videre kan medføre at kunden snakker negativt om bedriften til andre (Grönroos 2007, 89-90);

«(...) fallhøyden er jo stor for advokater ikke sant, hvis de leverer dårlig arbeid en gang vil man kanskje finne en annen ikkesant.(...)».

(Sitat fra kunde 6)

Dersom leveransen *overgår eller står til* kundens forventning, vil kunden mest sannsynlig holde seg til den samme advokaten (Grönroos 1997, 41-42). Det er også store sjanser for at man vil snakke varmt om advokaten/Advokatfirmaet til andre:

«(...) Og hvis vi får tilfredsstillende service og leveranse så betyr jo det at vi er lojale».

(Sitat fra kunde 7)

«Det må stå til forventningene, og det gjør det også her».

(Sitat fra kunde 5)

Kunde 4 hevdet også av leveransen i ett av tilfellene hadde overgått forventningene i stor grad;

«De har overgått helt rått en gang, veldig veldig veldig kraftig. Var stuck, første store jobben jeg hadde her, holdt på med produktutvikling og stod helt fast. Britiske advokater stod fast, alt var fast, kunden stod fast, alt var krise, så var det en her på huset som sa: ja men kan vi ikke? Det var helt utrolig, reddet hele prosjektet. En tanke ingen hadde tenkt på, helt utrolig. Aldri opplevd hos et advokatfirma før».

Alle bedrifter må med andre ord gjøre seg fortjent til kundenes lojalitet, og er derfor avhengige av å levere produkter og tjenester som kundene faktisk er fornøyde med.

4.4.2.2 Leveranse kvalitet

Kvaliteten på produktet/tjenesten er en av attributtene som brukes for å måle kundetilfredshet. Hva som er god kvalitet varierer imidlertid fra kunde til kunde, ut i fra hvilke ulike forventninger og behov de har (Grönroos 1997). Flere av advokatene påpekte at de hadde et inntrykk av at kundene er svært opptatt av kvalitet i leveransene;

«(...)Så det at den som kjøper inn tjenesten er bekvem og trygg på at det han kjøper er bra, til en fornuftig pris, det er aller viktigst når man først er i et etablert kundeforhold».

(Sitat fra advokat 4)

«(...)Økt kundetilfredshet er et must og går kun på kvaliteten i leveransen, og det er ikke bare skrevne ord, men måten man følger opp på, engasjementet osv.».

(Sitat fra advokat 3)

4.4.2.3 Leveranse til rett tid

En god leveranse handler videre om at tjenesten leveres til rett tid og til rett mengde og med feilfrie tjenester (Göran Persson & Virum, 2006). Dette bekreftes av advokat 6;

«(...)levere på tid og på kvalitet, og med kompetanse, og det er viktig å levere på riktig nivå, at man tilfredsstiller kundens behov, med nivå en ansatt advokat kontra partner, er det til en mellomleder eller toppleder, forstår hvor man legger seg, men og på arbeidsomfang,(...)».

Rett leveranse til rett tid og kostnad er også noe kundene er svært opptatte av;

«(...)Først og fremst at det leveres et godt håndverk, at du får det som er bestilt. Hvis du ber om et kort svar så får du et kort svar og ikke ti sider tilbake, og hvis du ber om ti sider så får du ikke en setning på en måte, at du får det du ber om. Tidsmessig at du ikke må drive å purre. For det er på en måte jeg som bestiller og da ser jeg dum ut i min jobb ikke sant hvis det blir forsinket, det forplanter seg på en måte bakover. Så timing er veldig viktig, at det leveres. Det er det viktigste. Riktig leveranse i rett tid. Det er uten tvil det viktigste».

(Sitat fra kunde 1)

I følge Norsk kundebarometer (2015) er evnen til å yte raske leveranser en viktig faktor ved leveranse av en tjeneste, da kundenes oppfatning av reaksjonsdyktigheten påvirker deres tilfredshet. Det er med andre ord viktig at advokaten både klarer å yte rask service og levere god kvalitet;

«(...)det er det å levere da, ofte er jeg sånn som kommer med litt sånn dårlig tid, det er ganske ofte store alvorlige saker, krever oppmerksomhet raskt, det går på å levere kvalitet raskt, der er advokat 3 helt nådeløs, da gjør han alt for og få det til. Setter i gang med folk selv om han holder seg våken hele natten, og selv om det går på fritiden løs».

(Sitat fra kunde 3)

Dette bekreftes ytterligere av advokat 7, som hevder at kvalitet og hurtighet i leveransene er det aller viktigste for å sikre kundetilfredshet og dermed også for å opprettholde en god relasjon;

«(...)og selvfølgelig kvalitet, altså kvalitet og hurtighet på leveransen teller veldig mye for kunder, de setter pris på hurtige leveringer og at du er der for kunden. Leverer topp kvalitet hver gang, og at du kanskje ligger litt i forkant, og gir kommersielle råd i tillegg. Det tror jeg er det som teller mest. Hurtighet ser vi teller veldig mye for kundene. De er ikke noe glade i å måtte mase».

(Sitat fra kunde 7)

4.4.2.4 Oppsummering leveranse

Det viser seg at gode leveranser er svært viktig dersom man ønsker å sikre en god relasjon. Kundene hevder de vil søke å bli i relasjonen dersom de er fornøyde med leveransene. Dersom leveransene ikke står til forventningene kan det medføre relasjonsbrudd. Advokatene bekrefter også at det er viktig å ha fokus på gode leveranser, da de mener kunden vil/kan utvikle en tilknytning i relasjonen dersom de er fornøyde. Med bakgrunn i dette er det derfor svært viktig at advokatene til enhver tid sørger for å levere et godt stykke arbeid.

Det ser også ut til at informantene har et nokså likt syn når det kommer til hva som ligger i en «*tilfredsstillende leveranse*». Både kundene og advokatene trekker blant annet frem kvalitet som en viktig attributt for å vurdere en leveranse, og bekrefter således at leveranser av god kvalitet er helt avgjørende for å sikre en god relasjon. Videre trekker også begge gruppene frem tidsperspektivet som en viktig faktor ved leveranse av en tjeneste. Kundene mener det er svært positivt dersom advokaten klarer å levere god kvalitet raskt. Dette bekreftes av flere advokater som utalte at det er svært viktig at man leverer i tide (helst litt før fristen), fordi kundene setter pris på hurtige leveringer.

Med bakgrunn i de foregående analysene velger vi derfor å legge til leveranse som en ny variabel i studiets konseptuelle modell.

4.4.3 Personlige karakteristikk

Videre trakk kundene og advokatene frem flere ulike personlige karakteristikk som de mente var viktig for en god relasjon. Blant annet at det var svært viktig og en stor fordel for relasjonen og samarbeidet at en «*liker*» personen man samarbeider med;

«(...) Det hjelper jo alltid å jobbe med folk du liker og stoler på, da er du kommet langt».

(Sitat fra kunde 5)

4.4.3.1 Personlighet

Advokatens personlighet har mye å si for hvordan en god relasjon utvikler seg;

«(...) personligheten ikke sant. Det er noen personer som vinner tillit, og noen som ikke gjør det. Også er det jo individuelt og, ikke sant».

(Sitat fra kunde 6)

Begrepet personlighet brukes i dagligspråket for å karakterisere mennesker som skiller seg ut og forbeholdes ofte bare noen få mennesker. Det handler om de som har karisma eller gjør et spesielt inntrykk med sin væremåte. Innen psykologi er personlighetsbegrepet verdinøytralt og gir ikke i seg selv uttrykk for noen spesiell egenskap. Det er det typiske og regelmessige og det som særpreger den enkelte som er personligheten. Tanker, følelser og atferd, samspillet mellom disse og individets reaksjons- og væremåter. Egenskapene må være stabile og komme til uttrykk i regelmessig atferd for å være en del av personligheten (Kaufmann & Kaufmann 2007).

Det har vært diskutert blant organisasjonsforskere om hvor stor rolle personlighet spiller i arbeidssammenheng. I 1970-årene mente de fleste at personlighet spilte en liten rolle, men denne holdningen har endret seg betydelig. Forskere tillegger i stigende grad personlighet en viktigere rolle i arbeidssammenheng, selv om det er noen som stiller seg skeptisk, slik som for eksempel Allison Davis-Blake og Jeffrey Pfeffer (1989). De forkaster ikke ideen om at personlighet har betydning, men de legger til at situasjonsforklaringer har langt større betydning. Dette begrunner de med at arbeidssituasjoner, som eksempelvis et kunde-leverandørforhold, er «sterke» situasjoner, ofte med klare og strenge regler og normer for hva som er akseptabel adferd. Personlighetsfaktoren får derfor lite spillerom.

Andre forskere derimot, som House et.al. (1996), mener at individer i høy grad varierer i jobbadferd og at dette best forstås ut fra ulik personlighet. Individuelle forskjeller blant mennesker i en arbeidssammenheng kan spille en betydelig rolle for

både utførelsen av arbeidet og for det sosiale klimaet i situasjonen (Kaufmann & Kaufmann 2007, 109). Således kan det også ha betydning for hvordan de ansattes relasjoner med kundene utvikles.

4.4.3.2 Personkjemi

I likhet med kundene mente også advokatene at personlige forhold har betydning for relasjonen. Blant deres svar var det imidlertid personkjemi det ble lagt størst vekt på;

«Den personlige faktoren og personlighet og kjemien er uhyrlig viktig. Og hvis man da har store klienter at man merker det butter litt på person kjemien burde man finne en annen i firma som skal gi service til den klienten fordi kjemi er så viktig. Bør bety noe innenfor hvordan advokatfirmaer fremmer sin profil, personkjemien er ekstremt viktig. Man går jo lei av hverandre men da finne noen som kan gå inn som personkjemien».

(Sitat fra advokat 6)

Borg og Topor (2007) henviser til at personkjemi er et vanskelig uttrykk å fange, men hevder likevel at personkjemien høyst sannsynlig oppstår når to personer liker og søker hverandre. Flere av advokatene bekrefter viktigheten av dette;

«Viktig med god relasjon, alle liker å handle med noen de liker og hos noen de liker».

(Sitat fra advokat 6)

«(...) klienten føler seg komfortabel med en de liker å jobbe med, ofte jobber man sammen i lange periode, rettsaker osv, og da er det ekstremt viktig at man har en bra og åpen relasjon. Hyggelig tone, være litt kompis også er super viktig».

(Sitat fra advokat 1)

Dette støttes videre av kunde 6, som mener personkjemi er særdeles viktig i relasjonen med advokat;

«Men så kommer X faktoren til slutt da, om man liker dem eller ikke, ikke sant, og jeg legger veldig vekt på den siste. Også kan noen legge vekt på at man liker på grunn av det eller det ikke sant, jeg liker at folk er, ehh hva skal jeg si, at de er seg selv da».

Det er naturlig at noen personlighetstyper fungerer bedre sammen enn andre, og at relasjoner således kan påvirkes av menneskene og personlighetene som befinner seg i den.

Advokat 4 mener at det er viktig å plukke opp hva kunden er interessert i dersom man ønsker å skape kjemi;

«(...) at du er flink til å plukke opp hva kunden er interessert i og skape kjemi. Kjemi kan man skape ganske langt på vei. Og hva spør du om når du er i første møte, hvilke spørsmål stiller du, det er ganske viktig (...)».

(Sitat fra advokat 4)

Dette får støtte av Borg og Topor (2007), som mener at åpenhet og interesse for personens hverdagsliv har stor verdi for relasjonen. Sett i den sammenheng er det sentralt at advokaten også utviser interesse for hva som skjer i livet til kunden også utenom jobbsammenheng.

Enoksen (2002) hevder at det vil føre til et bedre samarbeid over tid dersom man kommer godt overens, viser interesse for hverandre og får personkjemien til å stemme. God personkjemi kan sånn sett være en viktig forutsetning for et samarbeid.

4.4.3.3 Underholdningsverdi

Videre var det flere av kundene som la stor vekt på underholdningsverdi i valg av advokat, og mente at det hadde stor betydning for en god relasjon;

«(...)jeg har et kriterie til da når jeg velger hvem jeg vil bruke tid sammen med. Nå har jeg blitt en gammel mann så da blir man mye mer kritisk på tidsbruk, er ikke sånn som en ungdom som tror de kan leve evig, og er klar over at døden nærmer seg. Og ehh, jeg er veldig opptatt av og omgås folk med en god underholdningsverdi. Ehh og det har jo advokat 3. Sånn at jeg kan tulle og tøyse med han, og jeg er jo avhengig av det for det driver jeg med hele tiden. Altså jeg orker ikke, hvis en fyr er gørrkjedelig da må han være utrolig flink, men ofte så er ikke gørrkjedelig folk utrolig flinke. Men da kanskje innenfor sånn noe helt sært noe. Så jeg mener alt annet likt så er høy underholdningsverdi helt utslagsgivende for meg».

(Sitat fra kunde 6)

I følge Eide og Eide (2007) kan humor føre til økt nærhet og kontakt, og styrke bånd mellom kunde og advokat, men en god og trygg kontakt må da ligge i bunn fra før. For at humor skal fungere som en god kommunikasjonsstrategi må den være vennligsinnet. Å bringe humor inn i kundeforholdet er dermed ikke noe man som advokat bør satse på å gjøre ved første møte, men heller noe som bør bringes inn etter hvert som tiden går og relasjonen utvikler seg - med hensikt om å styrke relasjonen ytterligere.

4.4.3.4 Karisma

Kunde 2 hevdet imidlertid at karisma var en personlig karakteristikk som hadde stor betydning for en god relasjon, og som i stor grad var avgjørende for om hun gikk for advokat A eller B;

«(...) Jeg synes jo generelt at det finnes såpass mange dyktige mennesker i de fleste bransjer, så jeg velger heller en som er karismatisk enn en som er kjedelig, hehe..(...)jeg gidder jo ikke å plassere en eller annen sånn der trøtt type som ingen kjenner noe bra med foran 40 potensielle kunder eller 40 eksisterende kunder».

Teori bekrefter at karisma er en variabel som har betydning for en god relasjon. Karisma er et ord som kommer fra det greske ordet charis (nådegave) og charizesthai (vise velvilje). Encyclopædia Britannica definerer karisma som; *«attribute of astonishing power and capacity ascribed to the person and personality of extraordinarily magnetic leaders».*

Trekk som ofte vises hos karismatiske mennesker er evnen til å sjarmere, lede, overbevise og inspirere, selvsikkerhet og det å være avbalansert. Karisma referer spesielt til en kvalitet hos en person som lett trekker til seg oppmerksomhet og beundring. Karismatiske mennesker har særdeles gode kommunikasjons- og/eller taleferdigheter (Kvålshaugen 2007). Andre viktige kjennetegn ved karismatiske mennesker er at de har en spesiell evne til å skape tillit, det er mennesker man har lett for å stole på (Jacobsen og Thorsvik 2007). Karismatiske mennesker gjenkjenner andres følelsesmessige behov, og bygger relasjoner og visjoner basert på dette (Bass 1985). Dette bekreftes av kunde 2, som mener advokaten har en personlighet som det er veldig lett å knytte seg til;

«(...)men hvis man sånn som tar advokat 3 da, hehe, så er det en person man kan knytte seg veldig lett til. Jeg har jo truffet noen kunder av han også, man føler virkelig at han bryr seg om relasjonen, og da er det jo veldig lett å ta opp den telefonen å ringe».

4.4.3.5 Oppsummering personlige karakteristikk

Både kundene og advokatene la stor vekt på at personlige elementer har stor betydning for en god relasjon. Hva informantene vektla som viktigst innenfor personlige karakteristikk varierte imidlertid noe forskjellig. Kundene la i stor grad

vekt på *personlighet, karisma og underholdningsverdi*, og mente dette hadde stor betydning for om de gikk for advokat A eller B, og således også for om de ble værende i relasjonen. Blant advokatene var det derimot i stor grad *personkjemi* som gikk igjen i svarene. Personkjemi oppstår når to personer liker og søker hverandre, hvilket betyr at den blant annet påvirkes av personlighet, karisma og underholdningsverdi. Sånn sett handler de nevnte forholdene om det samme, og både kundene og advokatene var dermed enige i at det er en stor fordel at man liker hverandre dersom man ønsker å sikre en god og langvarig relasjon.

Med bakgrunn i informantenes svar, teori og egne erfaringer vil vi derfor slå fast at personlige karakteristikk - herunder *personlighet, karisma, underholdningsverdi og kjemi* - har stor betydning for en god relasjon. Vi vil derfor legge til personlige karakteristikk i studiets konseptuelle modell.

4.4.4 Historikk

Flere av kundene nevnte historikk, og at det å ha en felles historie sammen var veldig positivt for relasjonen;

«Det som er positivt er at vi har en person som har mye historikk om de sakene vi har hvor vi har behov for juss, det er liksom det viktigste da. At man kan veldig mange av de ulike type juridiske tingene vi har vært involvert i».

(Sitat fra kunde 7)

«(...)men det er klart at det er en fordel at du har fulgt firma over tid, sitter på historikk som er verdifull i stor grad».

(Sitat fra advokat 2)

Som det fremkommer av sitatene ovenfor får kunde 7 (og 6) støtte av advokat 2. Historikk var for øvrig ikke noe advokatene la særlig vekt på, og vi vil derfor fokusere på kundenes tanker om historikk i det følgende, og vurdere deres meninger opp mot relevant teori.

Doney og Cannon (1997) gjør det klart at tidligere historie med forretningspartnere skaper et rammeverk for påfølgende interaksjon. Videre har en rekke studier vist at historien, eller lengden på forholdet vil dempe sannsynligheten for relasjonsbrudd (Anderson og Weitz 1989, Heide og John 1990, Heide og Miner 1992). Dette bekreftes av kunde 6, som hevdet at felles historikk skaper tilknytning i relasjonen; «*Nei, det er jo de tingene. Etter hvert bygger man opp en historie, det binder jo (...)*». At felles historikk mellom partene påvirker tilknytning får også støtte av Fournier (1994), som hevder at et kunde-leverandør forhold som er karakterisert av en unik historie av interaksjon vil føre til en frivillig eller pålagt gjensidig avhengighet mellom partene. Dette får også ytterligere støtte av Seabright et.al. (1992) som sier at historie mellom partene vil ha betydning for de vilkårene og prosessene som fører til relasjonsbrudd.

Årsaken til dette er at institusjonaliseringen av vaner, normer og regler for forretningspraksis vanligvis oppstår som en følge av gjentakende interaksjon mellom partene. I løpet av interaksjonstiden vil partene foreta justeringer og lære om hverandres prosedyrer, verdier og særegenheter (Williamson 1985).

Samarbeidspartene kan også ha overlevd flere kriser sammen, noe som kan ha styrket relasjonen;

«(...)Med advokat 3 er det jo at vi har kjent hverandre så lenge, så vi trenger ikke bruke tid på hvordan vi skal løse ting. Super enkelt og effektivt. Vi har vært i krigen sammen noen ganger som gjør at vi har lært mye av hverandre - tøffe situasjoner, vet man kan stole på hverandre. Det er kjempe viktig. Det er en veldig personlig relasjon, veldig solid».

(Sitat fra kunde 4)

4.4.4.1 Effektivitet

Ut i fra sitatet ovenfor ser vi at kunde 4 legger vekt på at felles historikk mellom partene både forenkler og *effektiviserer* arbeidet. Dette kan videre bekreftes av kunde 6, som beskriver historikkens betydning på følgende måte;

«(...)ehh, også at man har en historie så kjenner man hverandre veldig godt, det blir på en måte at man kan gå rett på det som gjelder. Det blir mer effektivt da».

(Sitat fra kunde 6)

Kunde 6 påpeker således at man ved å kjenne hverandre godt kan gå rett på sak, og at det er *det* som gjør arbeidet mer effektivt. Når advokaten kjenner kunden, eierforhold, strategi til kunden mv vil advokaten langt lettere kunne rådgi kunden på en effektiv måte. En advokat uten historie vil trenge å få tilgang til informasjon for å «forstå» den aktuelle sak og løsningsmuligheter. Han/hun vil da bruke mer tid og kan ha vanskeligere for å se de umiddelbare optimale løsningene. Det blir lett dyrere for kunden og resultatet kan i tillegg bli dårligere fordi det er faktum av betydning som kunden ikke får formidlet. Det fremstår derfor som nærliggende at mange kunder ser en klar fordel ved å kunne benytte samme advokat/advokatfirma i sak etter sak. Dette får støtte av Håkansson og Snehota (1995) som hevder at man gjennom opparbeidet kjennskap til samarbeidspartnerens arbeidsrutiner, ansatte, historie og kultur har mye lettere for å tilpasse seg etter kundens spesifikke behov. Det blir dermed enklere å «gå rett på sak» og effektivisere arbeidsprosessen, noe som videre vil styrke relasjonsforholdet (Håkansson og Snehota 1995).

4.4.4.2 Oppsummering historikk

Relasjonsforholdet mellom kundene og deres advokater har en historie som strekker seg over en lengre tidsperiode, og advokatene har derfor opparbeidet seg masse kunnskap om kundens liv, behov og rutiner. Det er nettopp dette som er årsaken til at kundene anser historikk som svært positivt for både relasjonsstyrken og tilknytning – da det medfører en effektivitet i arbeidet som man ikke ville fått dersom man hadde gått til en advokat/firma som ikke kjenner til kundens behov og historie på samme måte. Vi velger derfor å legge til historikk som et nytt relasjonsforhold i studiets konseptuelle modell.

4.5 Konsekvenser av relasjonsnormene og - forholdene

4.5.1 Tilfredshet

Interessen for kundetilfredshet er stadig økende, og i dagens globaliserte og konkurransutsatte marked har det å tilfredsstille kundene blitt en essensiell faktor for å oppnå suksess (Oliver 1997).

I følge Oliver (1997) henger kundetilfredshet åpenbart sammen med å frembringe eller skaffe noe som er etterspurt, til et punkt hvor behovsdekning er oppnådd.

Kunden vil altså være fornøyd i den grad han får innfridd sine forventninger;

«(...) En klient skal føle at han får god valuta for pengene, får gode kjappe svar, at rådene ligger innenfor en middelvei(...)».

(Sitat fra advokat 6)

I følge Selnes (1993) er tilfredshet et helt nødvendig og avgjørende element i en relasjon. Vi spurte derfor videre hvilken betydning tilfredshet har for en god relasjon. To av informantene svarte følgende;

«Det er jo super viktig for en relasjon, dette er jo ikke en tjeneste folk kjøper på grunn av pris, på tross av pris egentlig, for det koster mye penger, da vet du når det først koster litt penger da bruker du hellermer penger og får et bra resultat er det uvurderlig i forhold til når noe ikke funker, så tilfredsheten er helt avgjørende».

(Sitat fra kunde 4)

«Generelt er jo tilfredshet helt avgjørende, også for meg, ehh, jeg driver jo ikke å bruker advokaten fordi jeg synes synd på han, at han trenger penger og sånt noe, det blir jo at tjenesten må fungere, så det er jo helt avgjørende. Det er klart at du har litt mer og gå på da, du har råd til en dårlig dag, litt tabber og sånn hvis du har en god relasjon. Men en god relasjon er jo og basert på at

du sier i fra at du får beskjed før det går gærent».

(Sitat fra kunde 6)

4.5.1.1 Kundelojalitet

Videre mener flere forskere (Selnes 1993, Zeithaml og Bitner 2003) at høy grad av tilfredshet kan føre til sterk kundelojalitet, og dermed være avgjørende for gjenkjøp. Dette bekreftes av kundene vi har snakket med. To av kundene beskrev sammenhengen på følgende måte;

«(...)Hvis vi blir veldig misfornøyde over tid så vil vi jo da søke å bytte. Og hvis vi får tilfredsstillende service og leveranse så betyr jo det at vi er lojale».

(Sitat fra kunde 5)

«(...)Får vi lignende/andre saker på det samme juridiske fagfeltet vil vi bruke firmaet om igjen».

(Sitat fra kunde 1)

At tilfredshet er avgjørende for lojalitet og gjenkjøp støttes også av Oliver (1997) som hevder at det ikke finnes frivillig gjenkjøp uten tilfredshet, og at tilfredshet således er den viktigste driveren for gjenkjøp. Oliver (1997) beskriver videre at kundetilfredshet som regel fører til økt lønnsomhet, da tilfredse kunder vil øke sitt konsum av de varene det er mulig å forbruke mer av. Det viktigste målet med kundeorientering er å skape langvarige relasjoner (Homburg et.al. 2010). For å sikre langvarige relasjoner er man således avhengig av tilfredse og lojale kunder som kommer tilbake for å kjøpe mer.

På bakgrunn av intervjuene med kundene har vi tolket oss dithen at tilfredshet er en særdeles viktig forutsetning for en god og langvarig relasjon. Vi har også fått inntrykk av at alle kundene stort sett er fornøyde. Advokatene deler også denne oppfatningen;

«Jeg tror nok de kundene vi har er fornøyde, etter min oppfatning. Jeg tror de klientene vi har er fornøyd med leveransene og de ressursene som settes på og det som leveres».

(Sitat fra advokat 2)

Jf punkt 4.4.2 hevder advokatene at de tror kundenes tilfredshet påvirkes av leveranse kvalitet og hurtighet i leveransene. For å unngå gjentakelser vil vi ikke gå nærmere inn på det her.

4.5.1.2 Åpenhet

Videre påpekte advokatene ved flere anledninger at de tror åpenhet og ærlighet har mye å si for kundenes tilfredshet og relasjonens utvikling. De mente at kundene satt pris på at man var ærlige og sa i fra dersom man ikke hadde den rette kompetansen til å ta oppdraget;

«(...) og også ærlighet – altså si at dette oppdraget kan vi ikke ta for vi har ikke kompetanse til det, her tror jeg du skal velge noen andre for de er bedre på dette enn oss. Så ærlighet tror jeg er viktig i en sånn relasjon. Det er viktig at man ikke overselger seg».

(Sitat fra advokat 7)

Dette støttes av Selnes (1993) som hevder at en god kunderelasjon ofte kjennetegnes av at partene kan snakke åpent sammen om problemer og gleder som opptar dem. Tidlig i relasjonsfasen vil begge parter ønske å fremstå som profesjonelle og gi inntrykk av full kontroll, mens svakhetene blir dekket over. Etter hvert som partene blir mer fortrolige er det imidlertid mulig å være mer åpen og ærlige om både svakheter og styrker. Åpenhet og ærlighet, og måten problemer løses på er viktig for relasjonen (Selnes 1993). Ved å være åpen og ærlig gir advokaten inntrykk av at han vil kundens beste, og det kan således styrke relasjonen.

4.5.1.3 Negative erfaringer med relasjonen

Videre ønsket vi å finne ut om det var noen av kundene som hadde noen negative erfaringer med relasjonen til sin advokat – herunder om det var noen forhold ved relasjonen de ikke var fullt så tilfredse med. Tre av kundene kunne meddele negative erfaringer, hvorav to av erfaringene gikk på at de synes advokaten fakturerte for mye;

«Det må jo i så fall være at de fakturerer for mye... det er dyrt, det er det».

(Sitat fra kunde 7)

«Nei ikke annet enn at han har jo blitt altfor grisk, hehe. Bortsett fra det er den fin».

(Sitat fra kunde 6)

For å finne ut om dette var noe advokatene var klare over spurte vi også de om de hadde noen negative erfaringer med relasjonene til kundene sine. Advokatene hadde stort sett bare positive erfaringer med relasjonen, men to av advokatene kunne imidlertid meddele at de hadde opplevd at klientene klaget på regningene;

«Har en negativ relasjon med kunden og det er at de klager på regningen, selv om det er en halvtimes arbeid, smålighet. Ikke noe problemer med store ting. Klager på prisen».

(Sitat fra advokat 6)

«Ikke annet enn at han var sur for at regningen var litt for dyr, men noen feil må jo han og ha....».

(Sitat fra advokat 3)

Matzler, Würtele og Renzl (2006) hevder at kundens behov ikke bare bør knyttes til produktet eller leveransen (hva kunden får av kvalitet), men at man også bør ta hensyn til prisfaktoren dersom man ønsker å tilfredsstille sine kunder. Pris har dermed betydning i forhold til vurderingen av kundetilfredshet. Diller (2000; Matzler et.al.2006) kom blant annet frem til tre prisdimensjoner som påvirker tilfredshet; *prisinnsyn, forholdet mellom kvalitet og pris, og relativ pris*. Videre har Matzler ytterligere supplert med prisrettferdighet (Matzler et.al. 2006). Prisrettferdighet kan defineres som; «*kundenes oppfattelse om at prisen er fornuftig, akseptert eller rettferdig*». Altså sier det noe om hvorvidt det er en korrelasjon mellom den faktiske prisen og den som aksepteres, samt at det ikke er prisdiskriminering eller misbruk av markedsrett i prissettingen. Det kan se ut til at det er nettopp denne dimensjonen kundene reagerer på, da de hevder at det er alt for dyrt;

«(...)Jeg er fornøyd, jeg er misfornøyd med at de er overpriset. Pris ytelse – beveger seg i feil retning».

(Sitat fra kunde 6)

Dersom prisen er for høy kan transaksjonen oppleves som unødvendig og kunden kan føle anger (Kotler 2005). Når kundene opplever at verdien de får ikke stemmer med det de har betalt, eller mener at prisen er urettferdig, så vil det føre til utilfredshet (Colgate og Hedge 2001). Prisdimensjonene kan således være viktige faktorer som advokatselskaper bør ta hensyn til, da de kan være avgjørende for kunders valg av advokatselskap, og/eller hvorvidt de ønsker å fortsette sitt kundeengasjement.

Videre hevder Naumann et.al (2010) at høy oppfattet pris kan være en push-faktor som skyver kundene over til konkurrentene. Dette ser ut til å være i tråd med Oliver (1999), som mener at kundene bruker pris og funksjoner som motiver til å bytte leverandør. Til tross for at høy oppfattet pris er en vanlig årsak til at kunder velger å bytte leverandør, ser det ikke ut til å ha hatt noen større betydning i disse tilfellene, da begge kundene som klaget på prisene har vært i relasjonen i over 20 år.

4.5.1.4 Økonomisk og sosial tilfredshet

I teoridelen presenterte vi et skille mellom økonomisk og sosial tilfredshet. Kunde 6 og kunde 7 er således ikke økonomisk tilfredse, da de til dels er misfornøyde med de høye prisene og det økonomiske resultatet. Siden de på tross av den høye prisingen likevel har valgt å være i relasjonen og samarbeidet i over 20 år, viser det seg likevel at de er svært sosialt tilfredse, og at det således er av høyere verdi enn den stive prisingen. På vegne av relasjonen, advokatenes kompetanse og det gode arbeidet som blir gjort er de dermed villige til å akseptere de høye regningene. Advokatene/firmaet bør imidlertid være varsomme med å øke prisene for mye, da det i fremtiden kan ha betydning for om relasjonen vil vedvare eller ikke.

For den tredje kunden som hadde negative erfaringer med relasjonen, gikk det på at advokaten hadde gjort et dårlig arbeid. Den aktuelle advokaten sluttet imidlertid å jobbe der, og hendelsen hadde ingen videre påvirkning på relasjonen som kunden hadde til Advokatfirmaet eller de andre advokatene han jobbet med;

«Nei aldri med advokat 3, med Advokatfirmaet hadde vi en kar på kontoret i Tønsberg som tapte en svær sak, det var ikke noe spesielt godt utført arbeid har det vist seg i ettertid, hadde påvirkning på mitt forhold til Tønsberg kontoret, sluttet å bruke de personene/kontoret, men ikke noe innvirkning på Advokatfirmaet generelt. Han sluttet ganske fort å jobbe der».

(Sitat fra kunde 4)

De negative erfaringene presentert ovenfor fremhever viktigheten av gode relasjoner mellom kunde-kontaktperson, da man til tross for misnøyen ikke har avsluttet samarbeidet.

4.5.1.5 Oppsummering tilfredshet

Med bakgrunn i analysene kan dermed samtlige informanter bekrefte at tilfredshet er helt nødvendig for en god og langvarig relasjon. Tilfredsheten påvirkes av en rekke

faktorer, blant annet hurtige leveranser av god kvalitet – som står til kundens behov og forventninger. Advokatene påpekte i tillegg at de trodde det var viktig å være åpne og ærlige for å sikre tilfredse kunder – viktig at man ikke overselger seg. Leveransene stod til forventningene hos alle kundene, og de var derfor tilfredse med advokatens arbeid. Kundene påpekte imidlertid at pris-ytelse på advokattjenester beveger seg i feil retning, og at dette er noe som kan føre til misnøye.

4.5.2 Tillit

I følge Dwyer et.al. (1987) blir tillit trukket frem som en nøkkelfaktor for suksess i relasjoner, både når det er snakk om å utvikle nye relasjoner samt når det er snakk om å opprettholde en god og langsiktig relasjon. Dette er noe samtlige av våre informanter (både kunder og advokater) kan bekrefte, da vi gjennom intervjuene fikk inntrykket av at en relasjon uten tillit ikke vil fungere;

«(...)altså hvis du ikke har tillit til advokaten din, da, det går ikke, da kan du ikke bruke han. Altså du kan ikke ha 70% tillit, det er 100% eller ingenting. Tillit er helt avgjørende for en god relasjon».

(Sitat fra kunde 5)

«Tillitsforhold er en ekstrem viktig faktor for å kunne gjøre en god leveranse å gjøre en god jobb».

(Sitat fra advokat 2)

Dette støttes også av Morgan og Hunt (1994), som hevder at tillit er en av grunnpilarene for å sikre en god og langsiktig relasjon.

Det er spesielt tre faktorer som blir fremhevet som særlig viktig for at tillitsgiveren skal stole på mottakeren og anse vedkommende som troverdig og pålitelig; *dyktighet, velvilje og integritet* (Mayer et.al. 1995):

4.5.2.1 Dyktighet

Den første faktoren er dyktighet, som handler om at tillitsmottakeren har kunnskaper, ferdigheter, kompetanse eller andre faktorer som gjør at vedkommende behersker et spesielt område. Tillitsgiveren stoler altså på at tillitsmottakeren kan gjøre en utmerket jobb innenfor det aktuelle området fordi vedkommende har den dyktigheten som trengs, dette bekreftes både av kundene og advokatene;

«Tillit for meg er at vedkommende har tilstrekkelig faglig kompetanse til å løse det juridiske spørsmålet vi stiller».

(Sitat fra kunde 3)

«(...)hvis du har tillit til kompetansen så er det jo en god relasjon, de kjøper jo kompetansen, de kjøper ikke venner men de kjøper kompetansen, så det er det viktigste».

(Sitat fra advokat 1)

Det finnes flere ulike typer tillit, og i følge Gulbrandsen (2000) bygges personlig tillit opp ved kompetanse, erfaring og dømmekraft. Dette støttes av Schindler og Thomas (1993), som mener kompetanse utgjør den andre nøkkeldimensjonen i en tillitsrelasjon. De mener kompetanse handler om at personen (her advokaten) har kunnskaper og ferdigheter, både faglige og mellommenneskelige. En advokat kan ha høy kompetanse på ett område, mens den i en annen situasjon kan være utilstrekkelig. For at man som advokat skal skape tillit hos kundene, må kundene derfor oppleve at advokaten har de ferdighetene som forventes på det aktuelle området (Mayer et.al. 1995, 715):

«Det er igjen da, det at, hvis du skal se på det rent forretningsmessige, er det klart at det er viktig at man har tillit til at det er riktig det vi snakker om, og at det følges opp bra, at det er en tung kompetanse bak da. For meg er det også viktig å være trygg på at når vedkommende, en person kan ikke vite alt, at den personen faktisk også tar med andre å delegerer ut og er flink til å ha et team

rundt seg som han jobber sammen med, kanskje ser sine egne begrensninger da».

(Sitat fra kunde 2)

4.5.2.2 Velvilje

Den andre faktoren som blir fremhevet som særlig viktig for at tillitsgiveren skal stole på mottakeren er velvilje, som handler om at tillitsgiveren forventer at tillitsmottakeren ønsker å være hensynsfull og ivareta giverens interesser, utover det som følger av økonomiske insentiver. Tillitsgiveren føler en spesiell tilknytning til tillitsmottakeren, fordi giveren regner med at mottakeren ønsker å hjelpe og støtte vedkommende selv om dette ikke innebærer en spesiell økonomisk godtgjøring;

«(...)føler at du har ordentlig ryggdekning fra advokaten din. Ikke bare i saken din men også i andre ting, hvis det dukker opp noe i et advokatfirma, så sier de sorry det kan vi ikke ta, selv om de ikke har løpende oppdrag».

(Sitat fra kunde 1)

«(...)at man også plukker opp noen personlige ting, for har man en felles interesse så er det veldig mye tillit og kontakt man kan bygge på det».

(Sitat fra advokat 4)

4.5.2.3 Integritet

Den tredje faktoren for tillit er integritet, og går på at tillitsgiveren forventer at tillitsmottakeren har prinsipper og verdier som tillitsgiveren finner akseptable, og som sannsynliggjør at mottakeren vil ivareta avsenderens interesser;

«(...)stoler på at de gjør sitt beste, stoler på at man blir prioritert. Kanskje egentlig de tingene der. Dette med rett leveranse. Stoler på at arbeidsmengden er gjort riktig og at man ikke drar på unødvendig av ressurser. At ting gjøres riktig, for meg er det det viktigste. Også forutsetter man mer sånn tillit i forhold til konfidensialitet osv., det tar man for gitt. Så for meg handler det

mer om tilliten i forhold til at man får det man skal».

(Sitat fra kunde 1)

«(...) De må stole på advokaten sin, stole på at du har kompetansen å stole på at du gir gode råd, at man er i ferd med å strekke seg for langt på jussen så må du si i fra at her er vi inne på et tvilsomt område. Men at du også tørr å gi råd selvfølgelig; vi mener denne løsningen er forsvarlig, det er en risiko men den mener vi er akseptabel, de må bare være klar over risikoen, de må ha fått råd om det, kunden ønsker ofte og få råd, og da må de ha tillit til at du tar sunne og gode vurderinger og ikke skyter fra hofta, gjetter vilt og gir dumme råd».

(Sitat fra advokat 7)

Integritet innebærer at det er samsvar mellom det man sier og gjør, at man er troverdig i ord og handlinger og at man er til å stole på (Kaufmann & Kaufmann 2007). At det å stole på noen er en viktig del av tillitsbegrepet bekreftes av Guttu (2004), som definerer tillit som; «*forvissning om (en persons) egenskaper, evner til å mestre noe eller om at vedkommende er til å stole på*». Å stole på noen innebærer å satse på en bestemt fremtid, som kan være risikofylt (Grosse 2007). Når det er risiko inne i bildet, og det er snakk om store komplekse saker på områder hvor man som kunde kanskje ikke har så mye kunnskap selv er det dermed viktig at man stoler på at ting blir utført riktig. I følge Filstad (2010) frigjør tilliten tid og krefter på den måten at livet blir enklere når man anser folk som pålitelige. Dersom man stoler på noen trenger man ikke bruke masse tid og energi på å vurdere påliteligheten eller ha mistanke om at man blir lurt. Derfor sies det at tillit reduserer kompleksitet og reduserer transaksjonskostnader fordi en ved å ha tillit til andre og stoler på andre kan være sikker på at en vare blir overlevert – altså at man får rett leveranse (Grimen 2009). I en interaksjon mellom to mennesker vil handlingene påvirke vurderingene av hverandres pålitelighet, og når et individ handler konsekvent gjentatte ganger vil det dermed øke påliteligheten (Giddens 1984).

4.5.2.4 Åpenhet

I tillegg til de tre foregående faktorene trakk kundene også frem åpenhet som en viktig del av tillitsbegrepet;

«(...)det er det at du har tillit til at han kan saken, eh og hvis han ikke kan det så er han åpen og sier at jeg må få hjelp av en annen som er bedre på dette sakskomplekset og sånn ikke sant, sånn at det handler jo om den tilliten at jeg vet at han vil oss vel, uansett om det er han som fakturerer eller noen andre».

(Sitat fra kunde 5)

«(...)det er utrolig viktig å kunne diskutere helt åpent med en advokat, hvis man for eksempel skal i retten, føler at man kan ha en helt åpen dialog, tillit er og viktig hvis man for eksempel skal ha nye finansielle produkter, vil ikke dele det med noen i en eller annen som kan finne på i en eller annen form bringe kompetansen til andre, kan ikke noe annet en at man kan stole på personen, så tillit er derfor ekstremt viktig, tillitsrolle ekstremt viktig. Konkurrenter. Uten tillit er det ingen relasjon. Forretningsadvokater – er tillitsforholdet ekstremt viktig».

(Sitat fra kunde 4)

Dette støttes av Gulbrandsen (2000) som mener at tillit vises gjennom å ha en åpen kommunikasjon. Åpenhet er også den femte nøkkeldimensjonen i Schindler og Thomas' (1993) tillitsrelasjon, og handler om å være ærlig og ikke holde tilbake informasjon eller kunnskap. Kunde 5 sier;

«Nei tillit for meg, er jo at A; at de gjør det de sier de skal gjøre og B; at vi vet at de ikke holder noe tilbake, at vi får de rådene som er riktige. Om vi liker rådene eller ikke, det er underordnet, vi må få det som er fakta på en måte».

(Sitat fra kunde 5)

Både kundene og advokatene poengterer dermed viktigheten av tillit. At et samarbeid eller en relasjon ikke vil fungere dersom det ikke er tillit tilstede. For kundene er det viktig å ha tillit til advokatenes ferdigheter samt kompetanse. At advokaten gjør sitt ytterste for å ivareta kundens interesser, de må ha tillit til at advokaten er troverdig i ord og handlinger og de må ha tro på at advokaten er til å stole på. I tillegg nevner flere av kundene at tillit handler om åpenhet – herunder at advokaten sier ifra om han ikke er rett person til å ta oppdraget/løse saken. Dette er også noe advokatene har nevnt er viktig ved flere anledninger. Videre mener advokatene i likhet med kundene at det er viktig at kunden stoler på advokaten sin, da kunden i de fleste tilfeller ikke har så mye kunnskap rundt sakens tema selv.

4.5.2.5 Tillitsbrudd

I en relasjon mellom kunde og tilbyder av tillitstjenester er ikke tillit noe som oppstår av seg selv, men noe partene må gjøre seg fortjent til og opparbeide seg over tid. Tillit er altså noe som bygges gjennom en serie av samhandling. Dette bekrefter flere av informantene;

«Det er tilliten, den bygges over tid. Fordrer av at man har vært i kontakt en stund, føler man fungerer sosialt og kontaktmessig med. Skal bygges en substans i forholdet, kan bare gjøres over tid. Det er tøft og starte som ny advokat, om man ikke kommer i et system. Viktig med tillit. Vil ikke jobbe med noen du ikke har tillit til og det får du ikke over natten».

(Sitat fra kunde 4)

«(...)det finnes så mange advokater som er ute og leter, ingen grunn til å ikke bruke mange advokater om du ikke har en relasjon da er det jo mange som shopper rundt, det ser vi jo veldig mange gjør. Går der de tror det er best og gå for det konkrete oppdraget. Skal du ha en som alltid velger deg må du ha sterk relasjon».

(Sitat fra advokat 1)

I all form for samarbeid kan det imidlertid oppstå hendelser som i ulik grad vil påvirke kundens holdning ovenfor gitt leverandør. Dersom man opplever en konflikt, som feil leveranse, forsinkelser osv., kan det være en prøvelse for partenes lojalitet og tillit til hverandre (Scanzoni 1979). En negativ hendelse kan i verste fall føre til at

tilliten brytes og at kunden trekker seg tilbake. Vi ønsket derfor å få innsikt i kundenes og advokatenes mening rundt dette, hva kundene følte, og hva advokatene trodde kundene tenkte. Om informantene tror det er lettest å tilgi en person kunden har en sterk relasjon til, eller om det er lettere å tilgi dersom relasjonen er svak. Kundene var stort sett enige i at det er lettere å tilgi en man har en god relasjon til;

«Lettere å tilgi en med sterk relasjon, alle gjør feil. Ble gjort på en kurrant måte i Tønsberg når det ble gjort en feil, fortsatte å ha relasjon til kontoret, selv om jeg ikke velger personen en gang til. Erfaring både for meg og firma, advokaten var ikke der så lenge etterpå».

(Sitat fra kunde 4)

«Det hadde nok vært lettere å tilgi advokaten som jeg har god relasjon til, men samtidig så hadde det gjort meg klar over at jeg måtte være litt mer profesjonell senere og neste gang i valg av partner. Det kunne kanskje gjort meg oppmerksom på at; oi har jeg nå valg en samarbeidspartner på grunn av relasjon, eller, altså ja, det er vanskelig å si. Jeg har egentlig aldri opplevd, jo jeg har opplevd at folk har tatt feil, da var det faktisk det andre firmaet som gjorde feil, og siden relasjonen var litt dårlig fra før av da, så hjalp ikke det så veldig til. Hehe».

(Sitat fra kunde 2)

Det var kun en av kundene som mente at det ville vært vanskeligere å tilgi dersom tillitsbruddet ble gjort av en person man har en sterk relasjon til;

«(...)Hvis det er en du har en profesjonell relasjon til, så på en måte bruker du vedkommende fordi du forventer ett visst prestasjonsnivå, får du slurv tilbake da så ville jeg blitt nesten mer skuffet hvis det var en jeg kjente».

(Sitat fra kunde 1)

I motsetning til kundene var det ingen klar enighet hos advokatene rundt spørsmålet. Noen av advokatene mente det ville være *vanskeligere* å tilgi hvis tillitsbruddet ble begått av en man har en sterk relasjon til;

«Vi er alle der at hvis vi føler vi har blitt sviktet av en vi har nær relasjon til smeller det mye hardere».

(Sitat fra advokat 6)

Videre beskrev advokat 3 det på følgende måte;

«(...) Tja jeg tror ikke det er noe entydig svar på det, men jeg tror hvis du har en sterk relasjon og tilliten brytes er det mye større skadevirkninger enn hvis det er en svak relasjon faktisk, det går mye dypere».

Andre derimot mente det ville være *enklere* å tilgi dersom man hadde en sterk relasjon;

«Hm ja, artig spørsmål. Jeg ville jo tro at det er lettere å tilgi hvis det er en god relasjon. At man tenker at oi, dette var en kjedelig glipp, men det har ikke skjedd før. Jeg vil jo tro at en kunde du aldri har hatt før hvor du går på en smell, tenker greit; vi tar ikke det firma om igjen. Men det tørr jeg ikke si noe sikkert, jeg vil bare tippe at det er sånn».

(Sitat fra advokat 7)

To av advokatene uttalte at styrken på relasjonen egentlig ikke hadde noe å si. De mente at dersom tilliten ble brutt, så ville det føre til at klienten forsvant, uavhengig av om det var en sterk eller svak relasjon;

«(...) Tillitsbrudd ligger på det menneskelige ikke på sak, jeg tror at tillitsbrudd uansett føre til at man ikke vil bruke advokaten mer, sterkest negativ effekt med de man har en sterk relasjon til».

(Sitat fra advokat 3)

«Du har en sjanse, det er så mange advokater der ute at hvis tilliten først brytes så tror jeg at klienten er gone».

(Sitat fra advokat 1)

I følge Tronvoll (2008) har leverandørens håndtering etter et tillitsbrudd eller en negativ hendelse stor betydning for tilgivelse og videre samarbeid. Dette bekreftes også av advokat 2, som sier han tror at tilliten kan bygges opp igjen dersom man håndterer situasjonen riktig;

«Jeg tror det er en sjanse å bygge tilliten opp igjen. Har opplevd at tilliten til de jeg har spilt inn blir brutt, noen ting er ikke mulig å fikse opp i mens andre ting er det. Viktig å gå i dialog med klienten og i stor grad legge seg langflat. Verste man kan gjøre er å prøve og forsvare det som har blitt gjort. Se om man kan få til noen løsninger».

(Sitat fra advokat 2)

Det viser seg at det lønner seg å ha sterke relasjoner med kundene, da det gjør det lettere for kundene å tilgi ved en eventuell feil eller et eventuelt tillitsbrudd. Mens kundene stort sett er enige i at det er enklere å tilgi dersom feilen blir gjort av noen man har en god relasjon til, har advokatene delte meninger rundt saken. To av advokatene mener også at man kun har en sjanse hos kunden - gjør man en feil vil man miste kunden. For å oppsummere resultatene på tillitsbrudd har vi fremstilt svarene i tabellene presentert under;

Kunder	Lettere å tilgi når man har en god relasjon	Vanskeligere å tilgi når man har en god relasjon	Relasjonen er uten betydning
Kunde 1		✓	
Kunde 2	✓		
Kunde 3	✓		
Kunde 4	✓		
Kunde 5	✓		
Kunde 6	✓		
Kunde 7	✓		

Tabell 5: Tilgivelse kunder

Advokater	Lettere å tilgi når man har en god relasjon	Vanskeligere å tilgi når man har en god relasjon	Relasjonen er uten betydning
Advokat 1			✓
Advokat 2	✓		
Advokat 3		✓	✓
Advokat 4			
Advokat 5			
Advokat 6		✓	
Advokat 7	✓		

Tabell 6: Tilgivelse advokater

4.5.2.6 Er tilliten sterkest til advokaten eller advokatfirmaet?

Videre spurte vi kundene om tilliten og tilknytningen var sterkest til firmaet eller gjeldende advokat. Alle informantene (både kundene og advokatene) konkluderte med at tilknytningen var sterkest til advokaten;

«Må vel kanskje innrømme at det er til advokat 3, hyggelig for han....hehe».

(Sitat fra kunde 3)

«Relasjonen er definitivt sterkest til meg, han har ikke relasjon til Advokatfirmaet i det hele tatt».

(Sitat fra advokat 1)

At tilknytningen er sterkest til advokaten og ikke firma kommer også til syne i form av at alle kundene har fulgt advokaten sin de gangene han har byttet firma. De sier også at de ikke hadde hatt noe problem med å følge etter flere ganger;

«Ja altså, avhengig av hvis advokat 3 flytter, i mindre grad, ville bare fulgt han(...).»

(Sitat fra kunde 4)

Dette bekreftes ytterligere ved at samtlige av advokatene hevdet at kundene deres ville følge etter dersom de byttet firma;

«I dette tilfellet så tror jeg nok at jeg må si ja, de blir nok med meg ja. De ble jo med fra forrige selskap, så da...»

(Sitat fra advokat 7)

En av kundene, mener i likhet med alle de andre at tilliten er sterkest til advokaten, men han valgte imidlertid også å trekke frem tillit til firma (som den eneste av informantene);

«Tilliten er veldig stor til advokat 3, men jeg har også tillit til firma, de har håndtert andre ting som er bra. Jeg har også registrert at advokaten min har stor lojalitet til sine kunder, men det har mange her på huset også, som går veldig langt for sine kunder, går lenger enn man er pliktet til, legger mye i relasjonen, engasjerer seg, personlig engasjement, veldig bra, flere av senior partnerne har denne egenskapen, går skikkelig på barkadene. Går langt utover samarbeidet. Viktig for opplevelsen av firma, sloss like mye for klienten sin, det er ingen selvfølge»

(Sitat fra kunde 4)

I teoridelen skilte vi mellom tillit på personnivå og tillit på organisasjonsnivå. Analysene avdekket at tilliten er sterkest på det personlige plan, da alle kundene fortalte at de hadde størst tillit til deres nåværende advokat. Det kommer som en følge

av at det er advokaten som er i kontakt med kunden, og advokaten som utfører arbeidet. Dette er en indikasjon på at kundens tilknytning kanskje er sterkere til advokaten enn til firmaet.

Da både kundene og advokatene hevder at tillit er helt avgjørende for en god og langsiktig relasjon, viser det seg at tillit er helt avgjørende for å sikre en god relasjon som videre kan føre til at kunden føler tilknytning.

4.5.3 Tilknytning

I dette kapitlet vil vi prøve å analysere oss frem til et svar på problemstillingens spørsmål om hvilke relasjonsforhold som gjør at kundene føler en tilknytning til advokat/firma. Som nevnt i litteraturgjennomgangen er tilknytning relatert til sannsynligheten for at en person vil bli i/forlate relasjonen, og involverer følelser av psykologisk tilknytning, hvor tilknytning oppstår som en konsekvens av økt avhengighet (Rusbult 1980).

Tilknytning handler i stor grad om kundelojalitet og innebærer at kundene føler en tilknytning eller en hengivenhet når de binder seg til for eksempel en advokat.

Tilknytningen kommer som regel som en følge av at advokaten tilbyr noe kunden verdsetter. Vi ønsket å finne ut hva som gjør at kundene føler en tilknytning til advokat/firma. Vi spurte også advokatene om hva de trodde gjorde at kundene følte en tilknytning i relasjonen, for å se om de har en god oppfatning av kundenes side av relasjonen.

For å finne ut hva det er som gjør at kundene føler en tilknytning til advokat/firma stilte vi derfor kundene spørsmål om hvilke forhold i relasjonen som gjør at de føler en tilknytning, i tillegg til at vi også spurte advokatene om hvilke forhold de *trodde* gjorde at kundene følte en tilknytning i relasjonen. Faktorer som gikk igjen i svarene hos informantene var kompetanse, personlige karakteristikk, leveranse, historie, tillit og engasjement;

«Går på **kompetanse**, så lenge han oppdaterer seg og er faglig kompetent bruker vi han».

(Sitat fra kunde 3)

«(...) det som gjør at jeg knytter meg sterkere til han enn andre er at han er såpass **engasjert** i det han gjør. At det er et stort engasjement».

(Sitat fra kunde 2)

«(...) En relasjon med **historie** lager tilknytning. Så det er jo det viktigste(...)».

(Sitat fra kunde 6)

En av advokatene hevdet det var så enkelt som at kunden følte tilknytning så lenge han fikk det han var ute etter;

«Nei det er, at de får det de er ute etter».

(Sitat fra advokat 5)

Som det fremgår av svarene er det i stor grad de samme faktorene informantene mener som viktige for å sikre en god relasjon, som også fører til tilknytning. Det kan dermed se ut til at dersom relasjonen er god og kunden er tilfreds, vil det føre til en form for tilknytning. Dette støttes av Framnes et.al. (2011), som mener at relasjonen og interaksjonen kunden har med advokaten/firmaet avgjør om de fortsetter å være kunde eller forlater samarbeidet til fordel for en annen leverandør. Jo mer tilfreds kunden er, desto større sannsynlighet er det for at kunden er lojal og føler en tilknytning til kontaktpersonen/firmaet (Framnes et.al. 2011).

Videre ble det i teoridelen presentert tre ulike former for tilknytning; *affektiv tilknytning*, *kalkulerende tilknytning* og *normativ tilknytning*. Disse tre komponentene sier noe om grad og styrke av tilknytning, og vil derfor bli brukt for å beskrive hva slags tilknytning kundene føler. Det vil også hjelpe oss i arbeidet med å finne ut hvor tilknytningen er sterkest.

4.5.3.1 Affektiv tilknytning

Affektiv tilknytning, er tilknytning fordi man selv ønsker det (Hjertø 2013). Slik tilknytning refererer til kundens emosjonelle tilknytning til advokat eller firma. Ønsket om å forbli i relasjonen kan i stor grad knyttes til erfaring, og en kan dermed anta at tilknytningen utvikles dersom kunden erfarer at advokatens/firmaets arbeid tilfredsstillende kundens behov (Meyer og Allen 1991).

Er kundene fornøyde sier teorien at de vil ønske å bli i relasjonen, og at de dermed føler en form for affektiv tilknytning. Som det fremgår av våre analyser er alle informantene fornøyde med advokaten og det arbeidet han/hun gjør. Flere av relasjonene har vart i mer enn 10 år, hvilket indikerer at kundene åpenbart har hatt et ønske om å fortsette samarbeidet;

«(...)jeg har brukt advokat 3 bestandig, jeg har alltid fulgt advokat 3. Når han har byttet firma så har jeg byttet firma også, så jeg har egentlig fulgt advokaten og ikke firma. Jeg har brukt han i 27 år».

(Sitat fra kunde 4)

En av kundene forklarer tilknytningen slik;

«Ja vi er jo veldig fornøyd ikke sant, vi hadde ikke følt den forpliktelsen eller tilknytningen hvis vi ikke hadde vært fornøyd. Da ville vi jo brukt andre advokater».

(Sitat fra kunde 5)

Advokatene mener på lik linje som kundene at de tror kunden vil ha et ønske om å være i relasjonen/samarbeidet så lenge relasjonen er bra og at kundene får det de er ute etter;

«(...) For meg fremstår det lite sannsynlig at en stor industriell klient skal bytte advokat når de er fornøyd med relasjonen, og det sosiale er bra, da man forstår hverandre. (...) Derfor er det veldig trygt og bra for klienten å holde seg til den advokaten de er fornøyd med som de setter pris på».

(Sitat fra advokat 2)

Dette får støtte av Meyer og Allen (1991) som mener at ønsket om å forbli i relasjonen i stor grad kan knyttes til erfaring, og at man dermed kan anta at tilknytningen utvikles dersom kunden erfarer at advokatens/firmaets arbeid tilfredsstillende kundens behov.

Det er dermed tydelig at alle kundene føler en form for affektiv tilknytning. Dette bekreftes også ytterligere ved at samtlige av informantene også nevner at deres nåværende advokat er den første de tenker på - og ringer til dersom de har behov for advokathjelp;

«Jeg ville nok ringt til advokaten og sagt at nå har vi en sak her som ser sånn og sånn ut, så vil jeg høre hva han sier og om de har noen han tror kan dekke det området(...)».

(Sitat fra kunde 7)

*«Nei egentlig ikke. Eller kanskje det er en viss forpliktelse, for han er den første jeg tenker på, men det kjennes ikke ut som en forpliktelse, **men at det er noe jeg vil**, altså, for meg høres forpliktelse negativt ut.. tilknytning føler jeg(...)».*

(Sitat fra kunde 2)

4.5.3.2 Kalkulerende tilknytning

Kalkulerende tilknytning tar utgangspunkt i byttekostnadene som er knyttet til det å bryte samarbeidet - i dette tilfellet med advokaten/firmaet. Det utvikles sannsynligvis som en følge av mangel på andre like gode alternativer. Det å måtte avslutte et samarbeid kan koste både tid, penger og frustrasjon, og er man fornøyd vil man dermed vegre seg fra å bytte i frykt for å ikke bli like fornøyd. Det kom frem i kapittel 4.5.2.6 at samtlige av informantene hevdet at tilknytningen og tilliten var sterkest til gjeldende advokatforbindelse og ikke til firma.

Som en følge av dette hevdet informantene at byttekostnadene er størst dersom relasjonen til advokaten brytes. Tre av kundene sa imidlertid at det ikke ville medføre noen form for byttekostnader dersom samarbeidet ble brutt og de måtte finne seg en

ny advokat. To av kundene forklarte det slik;

«Nei, ikke noe spesielt, ikke mye byttekostnader, så ingen avgjørende faktor i forhold til forpliktelse».

(Sitat fra kunde 1)

«Ikke sånn som det er nå, fordi at, du kan si at hadde vi vært en mye større kunde, med en sånn hva skal du si, ehh.. pågående aktivitet hele tida ville det kanskje vært store byttekostnader, men sånn som vi er skrudd sammen... Det er jo noen byttekostnader fordi advokaten kan jo veldig mye om meg, men det er ikke sikkert noen nye trenger hele bakgrunnshistorien for og hjelpe med den ene konkrete saken. Sånn atte svaret er nei vi har ikke det, vi sitter løst i salen».

(Sitat fra kunde 6)

I tråd med gjennomgått teori er de resterende kundene alle enige om at det ville kostet både tid og penger dersom de måtte bytte advokat;

«(...) det er jo som jeg sa i stad, det skal jo mye til å bytte fordi nå har vi jo investert masse tid og krefter i at de kjenner oss de advokatene som jobber der, og det er jo ikke sånn at vi har jo ikke sakskomplekser som er liksom 360 grader, vi har jo noen få innenfor det vi driver med, så, og da er det jo, har vi jo investert tid i de, og det er det som er viktig for oss. Så da må det jo være ganske sånn verdifullt og bytte, altså da må det gi en stor innsparing ved å bytte».

(Sitat fra kunde 5)

Flere av advokatene mente også at en tilknytning i relasjonen kan føre til en form for kalkulerende tilknytning for kundene – og at tilknytning til en viss grad kan knyttes til byttekostnader ved å bryte samarbeidet med sin advokat/firma;

«(...) men det er klart at det er en fordel at du har fulgt firma over tid, sitter på historikk som er verdifull i stor grad. Klienten vil nok føle det er en omfattende

prosess og bryte det båndet og etablere en ny relasjon».

(Sitat fra advokat 2)

Som en følge av mange års samarbeid og opparbeidet kjennskap til hverandre mener altså flere av advokatene at det kan være en omfattende prosess for kunden å måtte bytte advokat/firma;

«(...) Når man har vært advokat for noen i 15 år, håndtert alt, kjenner alle problemstillinger ut og inn. Vil det være byttekostnader for kundene å bytte».

(Sitat fra advokat 3)

Dette støttes av Burnham, Frels og Mahajan (2003), som hevder at kunden står ovenfor en rekke kostnader dersom de må bytte leverandør. Videre deler de disse kostnadene inn i tre kategorier; prosedyre byttekostnader (som vil si kostnader som dreier seg om den tid og innsats det tar å bytte fra en leverandør til en annen), finansielle byttekostnader (som handler om det finansielle tapet som oppstår ved bytte av leverandør), samt relasjonelle byttekostnader (som innebærer de emosjonelle eller psykologiske kostnadene ved å bytte leverandør). De hevder på bakgrunn av dette at fornøyde kunder vil vegre seg fra å bytte, da det kan ta lang tid (og koste mye) før de finner et nytt alternativ som de blir like fornøyde med.

Som et resultat kan en dermed si at fire av syv kunder føler en form for kalkulerende tilknytning – i denne sammenheng til advokaten. Advokatene støtter opp mot kundene, og antar at kunder som har vært i en relasjon over flere år kan utvikle og føle en kalkulerende tilknytning.

4.5.3.3 Normativ tilknytning

Normativ tilknytning er tilknytning fordi man føler man «bør» (Hjertø 2013). Denne form for tilknytning kan for eksempel komme som en følge av at kunden føler at advokaten/firmaet legger litt ekstra innsats i arbeidet og at de således gjør mer enn hva som forventes (Meyer og Allen 1991). Den kan videre deles i moralsk plikt og følelsen av å stå i gjeld til noen, og kan således oppstå som en følge av at kunden føler at advokaten eller firmaet legger litt ekstra innsats i arbeidet, eller at leveransene overgår forventningene (Hjertø 2013).

For å finne ut om kundene følte en normativ tilknytning til advokaten/firmaet spurte vi først om de følte en ekstra tilknytning som en følge av advokatens innsats eller at leveransene hadde overgått forventningene. Fire av informantene kunne bekrefte at de gjorde det, og en av de forklarte det slik;

«Ja, tilbake til lojalitetsfølelse hvis vi møtes på det, mye til for å bytte, man vil være tjuv i hue hvis man bytter spør du meg for da har man forutsetningene er veldig bra til stede. Tillit går jo to veier, lojalitet går jo to veier må føles på samme måte fra advokaten sin side også. Spiller inn det for å vedlikeholde relasjonen. At man spiller på det, det er viktig».

(Sitat fra kunde 4)

Advokat 3 er enig i at det vil styrke relasjonen dersom han legger litt ekstra innsats i samarbeidet med kunden;

«(...) Sånn som i dag var det en jeg kjenner som ringte og sa at en jeg kjenner veldig godt som har problemer og krangler med noen med aksjer i et selskap, ville naturlig egentlig sagt nei orker ikke sånne greier, men så sier du ja på grunn av den relasjonen, så blir han fornøyd og blir positiv til deg, og du sier at jeg ikke vanligvis ville gjort det her osv. Da styrker det relasjonen».

(Sitat fra advokat 3)

Han får videre støtte av advokat 4, som sier relasjonen til hans viktigste kunde har utviklet seg veldig positivt som en følge av at han har jobbet systematisk med å tilby de noe ekstra;

«Veldig bra! Man blir jo kjent med personer og nå har jeg jobbet veldig systematisk med å tilby de noe ekstra. Som å komme inn, holde et foredrag for å gi det litt ekstra tilførsel av kompetansen.. Eh, også har jeg vært veldig nøye med å alltid være raskt på i svar når de trenger bistand. Så det, det har utviklet seg veldig bra. Det har blitt flere og flere bekjente innenfor det selskapet, som jeg også får oppdrag fra, så det går riktig vei. Det er jo opp til meg da hva jeg gjør av aktivitet».

Videre kan normativ tilknytning utvikles på bakgrunn av sosiale relasjoner, enten som en følge av hvordan relasjonen er og har utviklet seg, eller på bakgrunn av det sosiale nettverket den vokste ut fra (Wiener 1982). Vi ønsket derfor å finne ut om kundene følte en ekstra tilknytning som en følge av dette. En av kundene fortalte følgende;

«Ja, det kan du godt si, fordi at man har gått fra på en måte null til og ha fått positive erfaringer og relasjoner. Uformelt 60-40% relasjonen kom fra personlige relasjoner, formelt 100% firma som vant anbudsrunder. Vedkommende ble kontaktet av meg, men firma som vant anbudsrunder og gjorde god innsats. Jeg føler en tilknytning fordi jeg kontaktet min relasjon i Advokatfirmaet først».

(Sitat fra kunde 1)

Dette får støtte av flere av advokatene som tror at gode relasjoner har mye å si for kundenes tilknytning og videre samarbeid;

«(...) De du har jobbet mye over lengre tid og god relasjon til de følger etter».

(Sitat fra advokat 2)

«(...)eh, siden det er en god relasjon så vil jeg tro det har mye å si for videre samarbeid ja».

(Sitat fra advokat 5)

Tre av kundene følte imidlertid ingen form for normativ tilknytning, verken som en følge av leveransen og innsatsen som ble lagt i arbeidet, eller som en følge av relasjonen. Kunde 7 forklarte det på følgende måte;

«Nei egentlig ikke. Jeg føler at jeg kan velge den advokaten jeg mener er best i ulike type oppgaver».

4.5.3.4 Oppsummering tilknytning

For å oppsummere tilknytningen har vi laget en tabell (illustrert under) som viser hva slags tilknytning de ulike kundene føler i relasjonen med advokat/Advokatfirmaet;

Kunder	Affektiv tilknytning	Kalkulerende tilknytning	Normativ tilknytning
Kunde 1	✓		✓
Kunde 2	✓	✓	✓
Kunde 3	✓		
Kunde 4	✓	✓	✓
Kunde 5	✓	✓	✓
Kunde 6	✓		
Kunde 7	✓	✓	

Tabell 7: Oversikt tilknytning kunder

Som tabell 7 viser kan alle kundene relatere seg til den affektive tilknytningen, og er i relasjonen fordi de selv ønsker det. Dette bekrefter våre antakelser om at det er den affektive tilknytningen som har størst betydning for kundene i en samarbeidsrelasjon (Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1997). Også advokatene antok at det er den affektive tilknytningen som har størst betydning for kundene i relasjon med advokat/firma.

Videre føler fire av syv kunder en form for kalkulerende tilknytning, mens de resterende tre ikke gjør det. Av disse tre er kunde 6 eier og selvstendig

næringsdrivende (og kun i relasjonen fordi han ønsker). Kunde 6 mente imidlertid at dersom han hadde vært storforbruker av advokattjenester og ofte hadde hatt bruk for advokathjelp ville det nok ha utviklet seg til å bli en kalkulerende tilknytning. Kunde 3 jobber i et forvaltningsfirma hvor de generelt shopper mye rundt etter kompetanse og det er derfor ikke kalkulerende tilknytning tilstede i relasjonen. I det siste tilfellet har relasjonen til kunde 1 kun vart i tre år med advokat/Advokatfirmaet og han uttalte derfor at relasjonen per dags dato var for kort til at det ville medføre byttekostnader for dem å bryte samarbeidet med advokaten/firma. Han sa imidlertid at det på sikt kunne utvikle seg en kalkulerende tilknytning i denne relasjonen, da de nylig har inngått en samarbeidsavtale med Advokatfirmaet og advokaten.

Hos tre av syv kunder eksisterte det ingen normativ tilknytning og de følte ikke at de stod i «gjeld» til advokaten/Advokatfirmaet selv om det ble lagt ekstra innsats i arbeidet. Verken kunde 3 eller 7 føler at de må velge advokaten som følge av at de har en sterk tilknytning til han/hun. De føler ikke at de står i gjeld til advokaten, men de føler at de kan velge den advokaten de selv ønsker til hver enkelte sakstype, og at det i hovedsak er kompetansen som avgjør valget. De hadde heller ikke hatt dårlig samvittighet dersom de hadde testet ut en ny advokat, men sier at det er naturlig å velge den de bruker i dag. Kunde 6 som heller ikke føler noen normativ tilknytning sier at han hele tiden må tenke på hva som er best for seg selv og de firmaene han driver, og føler han «sitter løst i salen». Han føler dermed ikke noen ekstra tilknytning som følge av verken det ene eller det andre, og er kun i relasjonen fordi han ønsker det(affektiv).

Med bakgrunn i det ovennevnte ser det dermed ut til at det er den affektive – følelsesmessige tilknytningen som fører til sterkest relasjon mellom advokat og kunde og at kundene i hovedsak er i relasjonen fordi de selv ønsker det. Dette kommer som et resultat av at de er tilfredse med leveransene, at det eksisterer et tillitsforhold i relasjonen samt at relasjonen med tiden har utviklet seg til å bli mer personlig.

For at man i det hele tatt skal utvikle en affektiv-, kalkulerende eller normativ tilknytning er samarbeidet mellom advokat og kunde avhengig av at relasjonsnormene samt de andre gjennomgåtte relasjonsforholdene (ikke minst tilfredshet og tillit) er tilstede. I tillegg må relasjonskvaliteten være sterk.

I det følgende vil vi se på forskjeller mellom de ulike kundene.

Forskjell på små/mellomstore og store kunder

Analysene viser at kundene og advokatene til Advokatfirmaet har mange likheter i deres synspunkter om hva som er viktig for å skape en god relasjon – som derigjennom kan føre til tilknytning. Det er imidlertid utvilsomt at for eksempel kunde 2 og 3 er typiske eksempler på profesjonelle innkjøpere av juridiske tjenester. De er i store organisasjoner med mange innkjøpere og mange advokatrelasjoner. Selv om det kan knytte seg personlige bånd mellom en advokat og en innkjøper i slike selskaper, er hele strategien på innkjøpssiden lagt opp til at man skal ha mange advokatkontakter og velge advokat i den enkelte sak ut fra hva man tror vil gi best resultat. Man vil således være helt fri fra å føle noen forpliktelse til å velge en bestemt advokat.

De store kundene som kunde 2 og 3 er derfor i mindre grad avhengig av den enkelte advokat, og går heller for den de vet er best på det enkelte området til enhver tid. Valg av samme advokat i senere saker vil derfor i større grad henge sammen med humankapital, man velger den advokaten som er faglig best og har utført en god leveranse i tidligere saker. Noe som for dem er viktigere enn at man etablerer en nærmere sosial relasjon. Dette er avvik fra eksempelvis kunde 4 som er en liten aktør hvor den sosiale relasjonen styrkes over tid og hvor man kanskje i enda større grad blir tilknyttet den enkelte advokat dersom man er fornøyd med leveransene. Da man ikke i like stor grad som de større kundene faktisk har god nok kunnskap på hvem som er kompetente på de ulike rettsområdene.

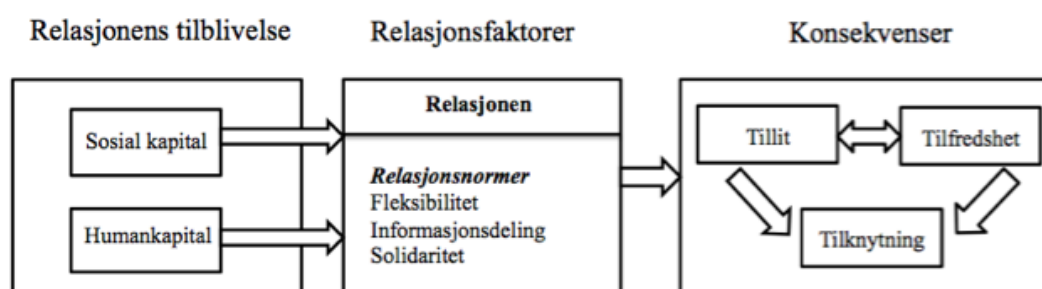
Ulikheter i tilknytningen ut i fra relasjonens tilblivelse

Samtlige av advokatenes relasjon til deres nåværende viktigste kunde, har startet gjennom svake bånd. Blant kundene var det en av relasjonene som startet gjennom et sterkt bånd, mens de resterende seks relasjonene også utviklet seg gjennom svake bånd. Relasjonen som har utviklet seg gjennom et sterkt bånd skiller seg ut fra de resterende 13 relasjonene som startet gjennom svake bånd.

Kunde 4 sin relasjon startet gjennom en nær felles venn – og han føler at han på bakgrunn av dette nettverket har utviklet en helt spesiell relasjon til sin advokat. Han er den av informantene som har hatt lengst partnerrelasjon – 27 år. Kunde 4 har alltid fulgt advokaten, han spør alltid advokaten om råd og han anbefaler advokaten konsekvent til andre personer som trenger hjelp. For denne kunden er det helt uaktuelt og skulle teste ut eller bruke en annen advokat innenfor det rettsområdet hvor hans advokat har spisskompetanse – det ville endt i dårlig samvittighet og noe han aldri hadde klart å gjøre. Denne kunden er den eneste av informantene (blant både kundene og advokatene) som føler det slik. Han føler seg svært avhengig av sin advokat, men som den eneste av kundene føler han seg også veldig avhengig av advokatfirma. Gjennom relasjonen som utviklet seg med advokaten har det også utviklet seg en sterk relasjon med stor tillit og tilknytning til Advokatfirmaet. Han er derfor den eneste av kundene som føler den form for tilknytning. Ingen av advokatene trodde at noen av kundene hadde en slik tilknytning til firmaet.. Med bakgrunn i denne kunnskapen kan en anta at relasjoner som utvikler seg gjennom sterke bånd muligens skaper en enda sterkere tilknytning enn relasjoner som har utviklet seg gjennom et svakt bånd.

5.0 RESULTATER ANALYSER

Formålet ved denne studien var å benytte tidligere forskning og eksisterende teori for å komme frem til en konseptuell modell som kan belyse hvordan en relasjon mellom kunde og kontaktperson oppstår, og hvilke forhold i relasjonen som er viktig for relasjonsutviklingen som videre fører til at kunden føler en tilknytning til advokat/Advokatfirmaet. Den konseptuelle modellen (jf. figur 5 under) ble empirisk testet da vi utførte til sammen 14 dybdeintervjuer med kunder og advokater i et av de større advokathusene i Oslo.



Figur 5: Konseptuell modell (egenutviklet)

I studiets konseptuelle modell antok vi at en relasjon mellom kunde/kontaktperson enten oppstår via sosial kapital eller humankapital. Det har imidlertid vist seg at disse kapitalene har en komplementær innvirkning på hverandre og at relasjonen ikke starter gjennom kun en av de - at det ikke er enten eller som vi først antok.

Informantene bekreftet videre våre antakelser om at relasjonsnormene fleksibilitet, informasjonsdeling og solidaritet var viktige normer for å sikre en god relasjon. Men på spørsmål om hvilke variabler informantene mente var de aller viktigste for å sikre en sterk og langvarig relasjon kom de med noen nye relasjonsforhold; kompetanse, leveranse, personlige karakteristikk og felles historie, i tillegg til relasjonsnormene. Som videre fører til konsekvensene tillit, tilfredshet og der igjennom tilknytning. Informantene bekreftet videre at tillit og tilfredshet (som først antatt) er helt avgjørende for at samarbeidsrelasjonen i det hele tatt skal fungere.

Med bakgrunn i teori, tidligere forskning, ny kunnskap og viktig informasjon som vi har tilegnet oss gjennom analysene, har vi utviklet en ny konseptuell modell (jf. figur 6 under);



Figur 6: Ny konseptuell modell (egenutviklet)

Modellen ovenfor gir en god beskrivelse av funnene fra denne studiens undersøkelser. Vi vil i det følgende gjøre en oppsummering av resultatene vi har kommet frem til gjennom analysene, med utgangspunkt i studiets nye konseptuelle modell.

Relasjonens tilblivelse

Sosiale nettverk (sosial kapital) og kompetanse (humankapital) ser ut til å være viktig for hvordan aktørene i relasjonen velger å handle, da det legger føringer for valg av advokat og således også aktivitetsnivået mellom partene. Den strukturelle dimensjonen av sosial kapital er i denne bransjen helt avgjørende for valg av advokat, da alle informantene har brukt sine sosiale nettverk for å få tak i den beste advokathjelpen. Informantene bruker den strukturelle dimensjonen for å finne nødvendig kompetanse. Kompetansen til kontaktperson/firma er derfor helt avgjørende for både utvikling og vedlikehold av en kunde-advokat relasjon.

Relasjonens tilblivelse er således et resultat av både sosial og humankapital, da advokatvalget er et resultat av et samspill mellom kapitalene. Videre viser det seg at valg av hvilken advokat man bør velge spres raskere via svake enn sterke bånd, men at tilknytningen er enda sterkere i relasjoner som har startet gjennom et sterkt enn et svakt bånd. Det viser seg imidlertid at relasjoner som starter gjennom svake bånd også kan utvikle seg til å bli svært sterke, personlige relasjoner, og at man også her kan utvikle en sterk tilknytning til kontaktperson/firma.

Viktige relasjonsforhold som må være tilstede i et kunde-leverandørforhold

Etter tilblivelses fasen og samarbeid mellom kunde og advokat/advokatfirma har

startet, utvikler det seg en relasjonell og kognitiv dimensjon mellom partene i relasjonen. Det er da viktig at man har felles forståelse og felles ønsker om å nå de samme målene. Det viser seg også at det er svært viktig at man har tillit til hverandre og at man kan stole på hverandre. For å utvikle en sterk relasjon er det også viktig at man har felles normer, sanksjoner, plikter og forventninger ovenfor hverandre.

Vi har underveis i analysene forsøkt å danne oss et bilde av hvordan de enkelte relasjonsnormene og forholdene faktisk påvirker relasjonen og i hvilken grad noen normer/forhold fører til sterkere tilknytning enn andre i en kunde-advokat relasjon.

Undersøkelsene viser at tilknytning i grove trekk kommer som en følge av gode relasjoner, og at alle de ulike normene eller forholdene i større eller mindre grad påvirker relasjonskvaliteten. Det viser seg også at normene og relasjonsforholdene har en kompleks påvirkning på hverandre - de er avhengige av hverandre og derfor kan ingen av dem sies å være uten betydning. På bakgrunn av dette er det til en viss grad vanskelig å skille de ulike normene og forholdene fra hverandre for å kunne konkludere med hvilke som er mest avgjørende for tilknytning. Samtlige bidrar til å styrke relasjonen og har videre en positiv påvirkning på både tilfredshet og tillit, som igjen er helt avgjørende for langvarige relasjoner.

Da vi anser tilfredshet og tillit som helt essensielt for tilknytning, vil vi her diskutere hvilke relasjonsnormer og -forhold som viser seg å ha størst påvirkning på disse.

Gjennom analysene har vi fått inntrykk av at det er relasjonsforholdene kompetanse, leveranse og personlige karakteristikk som er *aller* viktigst for å sikre en god og langvarig relasjon basert på tilfredshet og tillit.

Alle 14 informantene poengterer at *kompetanse* er den aller viktigste relasjonsvariabelen for å skape tilfredshet, utvikle et gjensidig tillitsforhold og der igjen sikre en god og langvarig relasjon. Det er derfor viktig at advokatene til enhver tid er faglig oppdatert, og kan tilby kunden den kompetansen de etterspør. Det kom imidlertid frem at kompetansen til syvende og sist ikke er nok, for siden det finnes så mange kompetente mennesker der ute, mener informantene at man i et valg mellom to personer med samme kompetanse vil velge den man liker best. Man ønsker å være i

en samarbeidsrelasjon med noen man kommer godt overens og har en hyggelig tone sammen med, slik at man etter hvert kan bygge en personlig relasjon. Vi anser derfor også *personlige karakteristikk* som særdeles viktig i relasjonen for å skape tilfredshet og tillit.

Videre påvirkes kundetilfredsheten av hurtigheten og kvaliteten på *leveransene* de betaler for, i tillegg til at flere av informantene også påpekte at *tilliten* kom som en følge av nettopp gode leveranser over tid – dette fremhever dermed viktigheten av at man også må sørge for at leveransene står til kundenes forventninger dersom man ønsker å skape tilknytning.

Til tross for at det var disse som var mest fremtredende betyr det imidlertid ikke at de andre normene/forholdene er uten virkning. *Fleksibilitet, informasjonsdeling og solidaritet* er også viktige faktorer i forbindelse med tilfredshet og tillit, da informantene for eksempel hevdet at tillit *blant annet* består av åpenhet (informasjonsdeling), ryggdekning og følelsen av at advokaten alltid er med deg og gjør sitt beste (solidaritet). Samtidig hevdet de også at fleksibilitet har stor betydning for tilfredshet, da de ser det som svært positivt for samarbeidet dersom advokaten har stor arbeidskapasitet, reagerer raskt på endrede krav mv.

I tillegg var det også mange som påpekte at det at man har en felles historie sammen skaper både tillit og tilknytning. Ved at man har jobbet sammen over lengre tid og kjenner hverandre godt, både effektiviseres og forenkler samarbeidsprosessen, noe som i mange tilfeller kan gjøre at det vil medføre byttekostnader (i en eller annen form) dersom man er nødt til å bryte samarbeidet.

Konsekvenser av tilblivelse og relasjonsforholdene

Som det fremgår av det foregående er tilfredshet og tillit helt avgjørende for at tilknytning skal finne sted - uten disse forholdene er det ingen relasjon. De gjennomgåtte relasjonsnormene og forholdene er imidlertid viktige faktorer for å skape tillit og tilfredshet.

For kundene handler tillit om dyktighet, velvilje, integritet og åpenhet. Det er med andre ord viktig for kunden å kunne stole på advokaten sin. Ha tillit til advokatens

ferdigheter og kompetanse. At advokaten er troverdig og konsistent i ord og handlinger samt at de er åpne og ærlige dersom de ikke har rett kompetanse for å utføre arbeidet. Samtlige av informantene har utviklet en identifikasjonsbasert tillit med deres samarbeidspartner. Relasjonen har blitt mer personlig og man jobber mot felles mål. Kundene og advokatene har utviklet et vennskap gjennom gjentatte positive samhandlinger. Det har vært en god kommunikasjon i relasjonen som har ført til at man har lært hverandre å kjenne, som igjen har ført til at relasjonskvaliteten har blitt svært sterk.

Videre kan tilfredsheten i stor grad knyttes til leveransene. Kundene legger stor vekt på kvalitet og hurtighet i leveransene, og blir tilfredse i den grad de får innfridd sine forventninger. Pris viser seg å være en faktor som skaper misnøye i relasjonen, og advokatene bør dermed være varsomme med å øke prisene alt for mye.

Når kundene er tilfredse og har tillit til advokatene mener de det vil føre til at det utvikles en tilknytning i relasjonen. Samtlige av informantene hevdet videre at tilknytningen var sterkest til advokat og ikke til firma. Det kom også frem at det er den affektive (følelsesmessige tilknytningen) som er sterkest. Affektiv tilknytning referer til en identifisering med, deltakelse i, og en emosjonell tilknytning til advokaten. Dermed viser det seg også her at betydningen av tilhørighet, tillit samt tilfredshet er helt sentralt for å utvikle affektiv tilknytning i relasjonen.

Resultatene fra analysene viser hvor viktig det er å fokusere på å bygge sterke og langsiktige relasjoner med kunden, og at langvarige relasjoner kan gi konkurransefordeler - ikke bare for advokatbransjen, men også for andre bransjer som har fokus på kunde-leverandør relasjoner. Det er alltid enklere å selge mer til eksisterende kunder enn å lete etter nye kunder på markedet. For at kunden skal føle en tilknytning til kontaktperson/firma er man også helt avhengig av at de relasjonelle normene og forholdene er tilstede. Det er derfor viktig at advokaten hele tiden gjør sitt beste for kundene, for å sikre et langt og stabilt samarbeid. Det viser seg også at enkeltpersoners (her advokatens) egenskaper, kunnskap og grad av involvering i relasjonen er med på å styrke kundens følelse av tilknytning og tilhørighet i relasjonen.

Studien resulterer dermed i at alle de gjennomgåtte relasjonsnormene og forholdene, både fra teoridelen samt de nye relasjonsforholdene informantene kom med er viktige for å sikre en god relasjon, og således også for at kunden skal føle en tilknytning til advokat/firma.

5.1 Praktisk og teoretisk bidrag

Dette studiet skiller seg fra tidligere forskning på kundeforhold i konsulentbransjen ved at det fokuserer på relasjonen mellom kunde og kontaktperson/firma, hvordan relasjonen starter og utvikler seg og hvilke forhold i relasjonen som gjør at kunden føler en tilknytning. Ved å gjennomføre syv dybdeintervjuer med kunder som alle benytter seg av advokattjenester, har vi fått et innblikk i hva kundene opplever som viktige forhold i en relasjon med advokat/firma, samt hvilke forventninger de har til relasjonen. For å balansere dette perspektivet, har vi også gjennomført syv dybdeintervjuer med advokater. Med dette har vi ønsket å få et innblikk i hva advokatene tror kundene mener er viktig i en relasjon og deres forståelse av kundeforholdet.

Vi håper og tror at utredningen kan være av interesse for flere lesegrupper. Den er imidlertid spesielt interessant for andre konsulentselskaper som ønsker å få mer kunnskap om kundeforhold, og hva som er viktig for å bygge en langsiktig relasjon med kunden.

Oppgaven kan komme konsulentselskaper og kontaktpersoner til nytte ved at den tar opp sentrale aspekter ved kundeforholdene, normer og forhold som kundene forventer er tilstede for at man skal ville være i en relasjon med kontaktperson/firma. Studiet forsøker å forklare hvordan en samarbeidsrelasjon starter og videre hvilke relasjonsfaktorer som er viktige i relasjonen for at kunden skal utvikle tilknytning. Studiet er og relevant for andre lesegrupper, som bedrifter innen bransjer som har lignende kundeforhold som i advokat/konsulentbransjen. Dessuten vil studiet være nyttig for andre som ønsker å få et innblikk i og mer kunnskap om relasjonen mellom kunde-kontaktperson og viktigheten av å ha en god relasjon.

Studiets teoretiske bidrag er en konseptuell modell som er forankret i sammenfatning

av tidligere forskning på området – spesielt innenfor sosial kapital, humankapital, relasjonsbygging og tilknytning (commitment), samt empiri gjennom dybdeintervjuer. Modellen kan ses som et rammeverk for hvordan man sikrer gode relasjoner i konsulentbransjen, og kan inspirere til videre forskning og videreutvikling av teorien (jf. figur 7 under);



Figur 7: Ny konseptuell modell (egenutviklet)

5.2 Forslag til videre forskning

I løpet av studiet har vi måtte ta flere valg som følge av det tidsmessige aspektet, begrensede ressurser og muligheter. Selv synes vi at vi har fått belyst studiets problemstilling på en god og tilstrekkelig måte. Vi kunne selvfølgelig ha gjort ting annerledes, og vi vil derfor komme med noen forslag til hva som eventuelt kunne blitt gjort annerledes, samt videre forskning på området.

Vi skal være forsiktig med å generalisere funnene i studiet til andre bransjer eller situasjoner; da vi kun har utført 14 intervjuer med fokus på en bransje, og baserer dermed resultatene på en relativt liten gruppe informanter. Videre har vi kun intervjuet advokater fra Corporate avdelingen i ett advokatfirma og noen av deres kunder. Det kunne derfor vært interessant og intervjuet både advokater og kunder fra flere avdelinger for å se om det hadde utgjort noen forskjell i resultatene. Generalisering er imidlertid ikke formålet med denne oppgaven. Studiet tar heller sikte på å skissere faktorer som kan være nyttige for å forstå kunderelasjonene, fremfor å teste klare hypoteser og generalisere funnene til større grupper.

Det har til tider, spesielt under analysene, vært vanskelig å forstå hva som påvirker hva. Det kunne derfor vært hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ studie for å undersøke tydeligere hvilke av relasjonsnormene/forholdene som er avhengige og

uavhengige. Vi har gjennom teori og analyse skaffet en bedre forståelse for studiets problemstilling som fører til at studiet som er gjennomført egner seg godt som en forundersøkelse til en alternativ kvantitativ undersøkelse. Det gjør det enklere å utvikle et standardisert spørreskjema, og en kvantitativ undersøkelse kan gi en bedre begrepsgyldighet. Ved en kvantitativ undersøkelse har man også muligheten til å generalisere funnene ytterligere og resultatene kan derfor være av gyldighet for flere bransjer.

Det kunne også vært interessant å teste observasjon som metode. På den måten kunne vi observert hvordan en kunde-leverandørrelasjon fungerer i det daglige. Det ville da vært en stor fordel å undersøke relasjonene over en lengre tidsperiode da det kunne styrket betydningen av relasjonsnormene og forholdene ytterligere.

Videre er det kun tatt utgangspunkt i eksisterende relasjoner mellom kunde-advokat eller advokat-kunde, en svakhet her er at vi da neglisjerer relasjoner som allerede har blitt forkastet. Det kunne derfor vært interessant å studere hvorfor noen relasjoner ikke fungerer i det hele tatt, eller kun over en kort periode. Da kunne vi undersøkt om eventuelle relasjonsbrudd har sammenheng med mangel på tillit, tilfredshet, kompetanse eller noen av de andre relasjonsnormene/forholdene.

5.3 Praktiske implikasjoner

Vi ønsker å avslutte denne studien med å skissere noen praktiske implikasjoner av funnene som er presentert. Med dette ønsker vi å dele noen av de tankene vi har gjort oss om funnene av analysene, og hva som er viktig for kontaktperson/firma å tenke på for å skape en god relasjon med kunden og for at kunden skal utvikle en tilknytning i relasjonen.

Den første implikasjonen vi ønsker å presentere er tillit - som er svært viktig i et kundeforhold. Kunden har stort sett tillit til rollen advokaten har fra start, men utvikler også en sterk tillit over tid. I tillegg viser også analysene at tillit og relasjonelle, nære forhold, påvirker hverandre positivt. Tillit er helt avgjørende for å ha en sterk og langvarig samarbeidsrelasjon.

Den andre implikasjonen som er helt utslagsgivende for en god kunde-

leverandørrelasjon er tilfredshet. Dersom kunden er fornøyd med relasjonene og leveransene han/hun får, ønsker vedkommende å bli i relasjonen. Det er derfor svært viktig for kontaktperson og firma og ha fokus på å tilfredsstille kundenes behov etter beste evne da det kan føre til økt lønnsomhet og konkurransefordeler.

Den tredje implikasjonen er kompetansen til advokaten. For kundene er kompetanse helt utslagsgivende for relasjonen, at man får levert et godt stykke arbeid. Spesielt dersom man er ute etter spisskompetanse. Det er derfor rimelig å anta at enkeltpersoners egenskaper, kunnskap og grad av involvering i relasjonen vil påvirke tilknytning i stor grad. Advokaten må derfor til enhver tid være oppdatert på sitt fagfelt, lover og regler.

Den fjerde implikasjonen handler om de konkrete leveransene. Dyktige relasjonsbyggere sørger for at kundens opplevelse alltid svarer til eller er større enn deres forventninger. Med dette menes at leveranser, service og oppfølging alltid bør samsvare med kundens behov og forventninger, og at det således skaper en grobunn for en langsiktig relasjon.

Den femte implikasjonen er at advokat og kunde bør ha en åpen dialog om hvordan de ønsker at samarbeidet mellom dem skal være, og at advokaten som den profesjonelle part må lede denne dialogen. Å avklare kundens behov og forventninger samt hvordan de ønsker at samarbeidet skal være, det er avgjørende for et godt kundeforhold og for å unngå misforståelser.

Den sjette implikasjonen vi ønsker å dele er personlige karakteristikk. Det er både for kunden og advokaten viktig at man er i partnerrelasjon med noen man trives med, liker og kommer godt overens med. For kunden er det svært vanskelig å vurdere kontaktpersonens kompetanse samt kvalitet på leveranse da man som regel ikke har nok kunnskap selv om hvorvidt tjenesten er gjort riktig eller bra. Leverandørene bør derfor ha stort fokus på relasjonsbygging og bygge sterke og tette relasjoner med kunden. Det vil da føre til at kunden føler at han/hun er godt ivaretatt og stoler på at kontaktpersonen har brukt sin faglige kompetanse etter beste evne, som videre kan føre til at kunden over tid vil føle seg tilknyttet kontaktpersonen.

Den syvende og siste implikasjonen vi ønsker å dele er at advokaten kan møte en utfordring med å ta betalt for, eller øke prisen på, tjenester som kundene anser som ekstraservice eller «vennetjenester». Advokaten bør derfor være bevisst på hvordan en slik handling kan oppfattes av kundene. Nære kundeforhold kan i mange sammenhenger være svært positivt, men kan også representere en utfordring for fremtidig lønnsomhet.

6.0 LITTERATURLISTE

- Acemoglu, D. & D. Autor. u.å.. «*Lectures in Labor Economics*» Massachusetts Institute of Technology (MIT)». Lesedato, 30.06.2015:
<http://economics.mit.edu/files/4689>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. «*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*». *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Anderson, James C. and James A. Narus. 1990. «*A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*». *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 42-58.
- Anderson, James C. og James A. Narus. 1999. *Business Market Management: Understanding, Creating and Deliver Value*. New Jersey, Prentice Hall
- Anderson, E., & Weitz, B. 1989. «*Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads*». *Marketing science*, 8(4), 310-323.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget i Oslo
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennett, R. J. og Robson, P. J. A. 1999. «*The use of external business advice by SMEs in Britain*». *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 155-180.
- Berg, Petter A. 2009. *Kunsten å selge*. 4. Utgave. Oslo: Cappelen Damm AS
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8 utg. Pearson Education.
- Biong, Harald. 1997. *Relasjonsforhold mellom kunder og leverandører på bedriftsmarkedet: noen teoretiske perspektiver og praktiske anvendelser*. Bergen: Norsk institutt for markedsforskning.
- Biong, H., & Nes, E. B. 2009. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Biong, Harald og Arne M. Ulvnes. 2010. «*If the supplier's human capital walks away, where would the customer go?*» Lesedato, 28.10.14:
http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93468/Biong_JBBM_2011.pdf?sequence=1
- Bishop, J. W., og Scott, K. D. 2000. «*An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment*». *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 439-449.

- Borg, M. og A. Topor. 2007. *Virksomme relasjoner - Om bedringsprosesser ved alvorlige psykiske lidelser*. Oslo: Kommuneforlaget AS
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. 2012. *Kvalitative metoder*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Brown, Jacqueline Johnson og Peter H. Reingen 1987 «*Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior*». *Journal of Consumer Research* 14(3): 350- 362.
- Burnham, T.A. Frels, K. & Mahajan, V. 2003. «Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences». *I: Academy of Marketing Science. Journal.* 31 (2), s.109- 126.
- Burt, Ronald S. 1992. *The Social Structure of Competition in Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Nitin Nohria and Robert G. Eccles, eds., Boston: Harvard Business School Press, 57-91.
- Cannon, J. P, R. S. Achrol og G. T. Gundlach. 2000. «Contracts, Norms, and Plural Form Governance». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2) 180-194.
- Chinomona, R. & Ming-Sung Cheng, J. 2013. «Distribution Channel Relational Cohesion Exchange Model: A Small-to-Medium Enterprise Manufacturer's Perspective». *Journal of Small Business Management*, 51 (2): 256-275.
- Clark, T. & Fincham, R. 2002. *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*, Oxford; Blackwell.
- Claycomb, C. og Martin, C. L. 2005. «Building customer relationships: an inventory of service providers' objectives and practices». *Journal of Services Marketing. Vol. 16, No. 7 s. 615-635*
- Coleman, James S. 1990. *Foundations og Social Theory*. Harvard University Press
- . 2000. *Knowlegde and Social Capital*. Butterworth – Heinemann
- Colgate, M. og Hedge, R. 2001. «An investigation into the switching process in retail banking service». *International Journal of Bank Marketing*, (5), 201-212.
- Connelly, Brian L. S. Trevis Certo, R. Duane Ireland, og Christopher R. Reutzel. 2011. «Signaling theory: A review and assessment». *Journal of Management* 37 (1): 39–67. *Business source premier (66336218)*
- Davis-Blake, Allison, and Jeffrey Pfeffer. 1989. «Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research», *Academy of Management Review, Vol. 14, 385-400*.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon. 1997. «An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51*.

- Duesenberry, J. 1960. *Comment on 'An Economic Analysis of Fertility'*. In *Demographic and Economic Change in Developed Countries*, ed. NBER. Princeton: Princeton University Press.
- Duncan, T., & Moriarty, S. 1998. «A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships». *Journal of Marketing*, 1-13.
- Durkheim, E. 1893. *The division of labour in society*. Trans. G. Simpons 1933. Illinois: Free Press.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. 1987. «Developing buyer-seller relationships». *The Journal of marketing*, 11-27.
- Edvinsson, L. og Malone, M. S. 1997. *Intellectual capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower*. London: Piatkus.
- Eide, H. & Eide, T. 2007. *Kommunikasjon i relasjoner: Samhandling, konfliktløsning, etikk. (2.Utg)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Enoksen, E. 2002. *Utviklingsprosessen fra talent til eliteutøver: en longitudinell og retrospektiv undersøkelse av en utvalgt gruppe talentfulle friidrettsutøvere*. Oslo: Norges idrettshøgskole.
- Erramilli, M. Krishna and C. P. Rao. 1993. «Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach», *Journal of Marketing*, 57 (July), 19-38.
- Fawcett, S. E., Ellram, L. M., & Ogden, J. A. 2007. *Supply chain management: from vision to implementation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Field, John. 2003. *Social Capital*, Routledge. New York
- Filstad, C. 2010. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Fitjar, R.D, og Rodriguez-Pose, A. 2009. «Culture for Innovation. Cooperation and Regional Innovation in Southwest Norway». *Paper prepared for the Stavanger Innovation Summit: 1-23*
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. og Snehota, I. 2003. *Managing business relationships*. Chichester, West Sussex ; Hoboken, NJ, J. Wiley.
- Fournier, S. 1994. «A Consumer-Brand-Relationship Framework for Strategic Brand Management», *Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Florida, UMI*.
- Framnes, Runar, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe. 2011. *Markedsføringsledelse*. Universitetsforlaget, 8.utgave. S. 264-265.
- Gallouj, F. & O. Weinstein. 1997. «Innovation in Services». *Research Policy*, 26, 537– 556
- Gallouj, F. and Savona, M. 2009, «Innovation in Services: A Review of the Debate and a Research Agenda», *Journal of Evolutionary Economics*, 19, 149-172.

- Ganesan, Shankar. 1994. «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. 1999. «A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships». *Journal of marketing Research*, 223-238.
- Geyskens, I. & Steenkamp, J.-B. E. M. 2000. «Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships». *Journal of Retailing*, 76 (1): 11-32.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press. Cambridge Cambridgeshire
- Gottschalk, P. 2003. *Ledelse av intellektuell kapital : kunnskapskapital gjennom ressursbasert strategi*. Oslo: Universitetsforlag.
- Gottschalk, P., Solli-Sæther, H. 2004. «Perspektiver på relasjoner ved outsourcing av IT», *Magma*. Lesedato, 29.04.15: <http://www.magma.no/perspektiver-paa-relasjoner-ved-outsourcing-av-it>
- Granovetter, Mark. 1973. «The strenght of weak ties». *American Journal of Sociology*, 78. 1360-1380
- . 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *American journal of sociology*, 91, 481-510.
- Greenwood, R., S. X. Li, R. Prakash, og D. L. Deephouse. 2005. «Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms». *Organization Science* 16: 661–673.
- Greve, Arent. 1995. *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget
- . 1998. «Betydningen av svake og sterke bånd i sosiale nettverk», *Magma*. Lesedato, 14.01.2015: <http://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk>
- . 2000. «Sosial kapital: hvor står vi i dag?» *Magma*. Lesedato, 15.06.2015: <http://www.magma.no/sosial-kapital-hvor-staar-vi-i-dag>
- Grimen, H. 2009. *Hva er tillit*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. 2004. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Grosse, J. 2007. «Nordisk tillitsforskning. En kartläggning och värdering av det vetenskapliga läget». *Forskningsavdelningens arbetsrapportserie. Nr. 49. Ersta Sköndal Högskola*.
- Grönroos, Christian, 1997. *Markedsføring av tjenester*. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag

- . 2007. *Service management and marketing, customer management in service competition*. John Wiley & Sons Ltd, 3. Utgave. S. 89-90, 332-333.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. 2006. «How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability». *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi: 10.1177/1525822x05279903
- Gulati, Ranjay. 1995. «Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis». *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-653
- . 1998. «Alliances and networks». *Strategic Management Journal*, 19, 293-317
- Guldbrandsen, T. 2000. *Om tillit*. Sosiologi i dag årgang 30 nr.3/2000. Novus forlag.Oslo.
- Gummesson. 1987. *The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships*. Long Range Planning.
- Guttu, Tor. 2004. *Norsk Ordbok*. Oslo: Gyldendal ASA
- Hansen, M. T. 1999. «The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits». *Administrative Science Quarterly* 44(1): 82– 111.
- Haugen, Karoline. 2015. «Sosiale medier». Lesedato 29.05.15: <http://karolinehaugen.com/2015/01/sosiale-medier/>
- Haugland, S. A. 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Heide, J. B., & John, G. 1992. «Do norms matter in marketing relationships»? *The Journal of Marketing*, 32-44.
- Heide, Jan B, og Ann Miner. 1992. «The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction of Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation». *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 265-291.
- Hernandez, J. og Claudia Cincotto Dos Santos. 2010. «Development-based Trust: Proposing and Validating a New Trust Measurement Model for Buyer- Seller Relationships». *BAR, Curitiba, Volume 7, no. 2, side 177- 197*.
- Hitt, Michael A., Leonard Bierman, Katsuhoko Shimizu, and Rahul Kochhar. 2001. «Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource Based Perspective». *Academy of Management Journal*, 44 (1), 13-28.
- Hjertø, K. 2013. *Team, 1*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Homburg, C., Muller, M., og Klarmann, M. 2010. «When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 795-812.

- House, F. T., Shane, S., & Herold, D. M. 1996. «Rumours of the death of dispositional research are vastly exaggerated». *Academy of Management Review*, 21(1), 203-224.
- Hunt, S.D. 2000. *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Håkansson, H. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Håkansson, H. og I. Snehota. 1990. «No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy». *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, No 3, 187-200
- . 1995. *Developing relationship in business networks*, Routledge, London
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. 2005. «Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer». *The Academy of Management Review*, 146-165.
- Jackson, B. B. 1985. «Build customer relationships that last». *Harvard Business Review*, 63(6), 120-128.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelsen? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2*. Utg. Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, B. R. 1997. «Examining the validity Structure of qualitative research». *Education*, 118(2), 282-292.
- Karantinou, K. M. & Hogg, M. K. 2001. «Exploring relationship management in professional services: a study of management consultancy». *Journal of Marketing Management*, 17, 263-286.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. 2007. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget. 3.utgave. 5.oplag. Bergen.
- King, N. 1994. *The Qualitative Research Interview. I: Cassell, C. og Symon, G. (red): Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London, Sage Publications.
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kraatz, M.S. 1998. «Learning by association? Interorganizational networks and adaption to environmental change». *Academy of Management Journal*, 42, 641-643.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, Ragnhild. 2007. «Autentisk ledelse – en effektiv lederstil»? *Magma*. Lesedato, 03.07.2015: <http://www.magma.no/autentisk-ledelse-en-effektiv-lederstil>
- Lai, L. 2010. *Strategisk kompetansestyring*. (2.utg.). Bergen; Fagbokforlaget.
- Lages, L.F., A. Lancastre og C. Lages. 2008. «The B2B-RELPERF Scale and Scorecard: Bringing Relationship Marketing Theory into Business-to-business Practice». *Industrial Marketing Management*, vol. 37, s. 686–697.
- Laumann E.O, J. Galaskiewicz og P.V Marsden. 1978. «Community structure as interorganizational linkages». *Annual Review of Sociology*, 4, 455-484.
- Lesser, E. L., & Prusak, L. 2000. Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge. I Cortada, J. W., & Woods, J. A (Red). *The Knowledge Management Yearbook, 2000-2001* (pp. 251-259). USA: Butterworth-Heineman
- Lewicki, R. J. & Bunker, B.B. 1995. *Trust in relationships: a model of development and decline*. In *Conflict, cooperation, and justice: essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J. & Stevenson, M.A 1998. «Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda». *Business and Professional Ethics Journal*.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. 2006. «Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions». *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Liabø, Bård og Greve, Arent. 1998. «Styrken i de svake bånd». *Magma*. Lesedato, 28.03.2015: <http://www.magma.no/betydningen-av-svake-og-sterke-baand-i-sosiale-nettverk>
- Liangrokaptart, J. 2001. «Measuring and Enhancing the Performance of Closely-Linked Decision Making Units in Supply Chains Using Customer Satisfaction Data». *Dissertation, The Graduate School of Clemson University*.
- Lott, A. J. og Lott, B. E. 1965. «Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables». *Psychological Bulletin*, 64: pp. 259-309
- Lunnan, Randi og Sven A. Haugland. 2002. «Survival , Short-term and Long-term Performance of Strategic Alliances». *Working paper no. 67/02. Institute for research in economic and business administration, Bergen, December 2002*.

- MacNeil, I. R. 1980. *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mathieu, J. E., og Zajac, D. M. 1990. «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment». *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194 doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171
- Matzler, K. & Hinterhuber, H. H. 1998. «How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment». *Technovation Vol. 18, No. 1*
- Matzler, K., Würtele, A., Renzl, B. 2006. «Dimensions of Price Satisfaction A Study in the Retail Banking Industry». *International Journal of Bank Marketing* 24 (4), 216-231.
- Mayer, R. C., Davis, J.H. og Schoorman, F.H. 1995. «An Integrative Model of Organizational Trust». *Academy of Management Review*. Vol.20. No.3.
- McAllister, David. 1995. «Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-36
- Mehmetoglu, M. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Meyer, J. P., og Allen, N. J. 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- . 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitrega, M., og Zolkiewski, J. 2012. «Negative consequences of deep relationships with suppliers: An exploratory study in Poland». *Industrial Marketing Management*, 41(5), 886- 894.
- Moe, Sverre. 1995. *Sosiologi i hundre år – en veileder i sosiologisk teori*. Universitetsforlaget.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. 1990. «Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective». *The Journal of Marketing*, 36-51.
- Mohr, J., & Spekman, R. 1994. «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques». *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. doi: 10.2307/2486868
- Morgan, R. M. og Hunt, S. D. 1994. «The Commitment-Trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, 58(July), s. 20-38.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. 1993. «Factors Affecting Trust in Market Research Relationships». *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Mullen, B., og Copper, C. 1994. «The relation between group cohesiveness and performance: An integration». *Psychological Bulletin*, 155: pp. 210-277

- Mysen, Tore. 2009. «*Governing foreign collaborative partnerships: Agency theory*»: I Andersson, S. og Svensson, G. (red.) *Global marketing: Think globally and act locally*, 127-158. Lund: Studentlitteratur.
- Mysen, Tore og Nils M. Høgevold. 2010. «Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører»? *Magma*. Lesedato, 16.01.2015: <http://www.magma.no/hva-skaper-gode-og-daarlige-relasjoner-mellom-kjeder-og-leverandoerer>
- Mysen, Tore. og Svensson, Gøran. 2010. «RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2):119-131.
- Nahapiet, Janine og Sumantra Ghoshal. 1998. «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage». *Academy of Management Review*
- Naumann, Earl. Matti Haverlia, Kan Sajid og Paul M. Williams, 2010. «Understanding the causes of defection among satisfied B2B service customers», *Journal of Marketing management*
- Nilssen, Vivi. 2012. *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk Kundebarometer. 2015.«Nkb-modellen – full kunderelasjonsundersøkelse». Lesedato, 20.05.2015: <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/rapporter/>
- Oliver, R. L. 1997. «*Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*». New York: McGraw-Hill. *Journal of Marketing*, Vol. 63
- . 1999. «Whence Consumer Loyalty»? *Journal of Marketing*, 63:33- 44
- Persson, G., & Virum, H. 2006. *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Oslo: Gyldendal.
- Petersen, Eirik. 2006. *Key account management: hvordan få de store ordrene hos de største kundene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Pratt, M. G. 2009. «For the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research». *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862. doi: 10.5465/AMJ.2009.44632557
- Putnam, R. D. 1993. *Making democracy work; civil traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Quinn, J., & Hilmer, F. 1994. «Strategic Outsourcing». *Sloan Management Review*.
- Regjeringen. 2014. «Fra sparing til egenkapital. 4.2.1 SMB – definisjoner og betydning. Definisjoner av små- og mellomstore bedrifter 1». Lesedato,

- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. 1990. «Zero Defections: Quality Comes to Services». *Harvard Business Review*. Vol 68 (sept/okt) s. 105-11
- Ring, Peter og Andrew Van de Ven. 1994. «Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships», *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-119.
- Ringdal, K. 2007. *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Rodriguez, I. R. d. B., Agudo, J. C. & Gutierrez, H. S. M. 2006. «Determinants of Economic and Social Satisfaction in Manufacturer – Distributor Relationships». *Industrial Marketing Management*, 35.
- Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. 2005. *Den verdiskapende organisasjonen: intellektuell kapital i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ruekert, R. W. og Churchill, G. A., Jr. 1984. «Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction». *JMR, Journal of Marketing Research (pre-1986)*, 21 (000002): 226-226.
- Rusbult, C. E. 1980. «Commitment and Satisfaction in Romantic Associations: A Test of the Investment Model». *Journal of Experimental Social Psychology*, issue 16.
- Scanzoni, J. 1979. *Social Exchange and Behavioral Interdependence*. In: R.L. Burgess & T.L. Huston. *Social Exchange in Developing Relationships*. Eds. New York: Academic Press, Inc.
- Schindler, P.L., & Thomas, C.C. 1993. «The structure of interpersonal trust in the workplace». *Psychological Reports*, 73, side 563-573.
- Seabright, M. A., D. A. Levinthal, og M. Fichman. 1992. «Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships». *Academy of Management Journal* 35(1): 122–160.
- Selnes, F. 1993. *Relasjonsmarkedsføring*. Bedriftsøkonomens forlag.
- Selnes, F., & Sallis, J. 2003. «Promoting Relationship Learning». *Journal of Marketing*, 67(July), 80-95.
- Sharma, Anurag 1997. «Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange». *Academy of Management Review*, 22 (3), 758-798.
- Sheu, C., Yen, H. J. R., & Chae, B. 2006. «Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study». *International Journal of Operations & Production Management*, 26(1), 24-49.
- Skivik, H. M. 2004. *Relasjonell ledelse – å lære lederskap i praksis*. Gyldendal Akademisk. Oslo.

- Smith, J. Brock og Donald W. Barclay. 1997. «The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 3-21.
- Spence, Michael. 1973. «Job market signaling». *Quarterly journal of economics*. 87(3): 355– 374. *Business source premier (4966646)*
- Stabell, Charles B. and Øystein D. Fjeldstad. 1998. «Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks». *Strategic Management Journal*, 19, 413-437.
- Starbuck, William H. 1992. «Learning by Knowledge-Intensive Firms». *Journal of Management Studies*, 29 (6), 713-740.
- Stewart, T. A. 1997. *Intellectual Capital*. New York: Doubleday.
- Stiglitz, Joseph E. 2000. «The contributions of the economics of information to twentieth century economics». *Quarterly Journal of Economics* 115 (4): 1441–1478. *Business source premiere (3808367)*
- Stiglitz, Joseph E. 2002. «Information and the change in the paradigm in economics». *American economic review* 92 (3): 460–501. *Business source premier (7172095)*
- Strauss, Anselm og Corbin, Juliet. 1990. *Basic of qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications. 24
- Thagaard, Tove. 2002. *Systematikk og innlevelse (2 ed.)*. Bergen: Fabbokforlaget Vifmostad & Bjørke AS.
- Tronvoll, Bård. 2008. *Customer complaint behaviour in service*. Karlstad: Karlstad University Studies.
- Uzzi, Brian. 1997. «Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness». *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 45-67.
- Van Den Berghe, L. A. A. og Levrau, A. 2004. «Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board»? *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 12, Nr. 4, 461-478.
- Werr, A. & Styhre, A. 2002. «Management consultants–friend or foe»? *International Studies of Management and Organization*, 32, 43-66.
- Wiener, Y. 1982. «Commitment in organizations. A normative view». *Academy of Management Review*. 7(3): 418-428.
- Widén-Wullf, G., & Ginman, M. 2004. «Explaining knowledge sharing in organisations through the dimensions of social capital». *Journal of Information Science*, 448-458.

- Williamson, Oliver E. 1979. «Transaction-cost economics: The governance of contractual relations». *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- . 1985. «The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relations contracting». *New York: Free Press*.
- Wittreich, Warren J. 1966. «How to Buy/Sell Professional Services». *Harvard Business Review*, 44, (March-April), 127-136.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- . 2009. *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Yu, Chwo-Ming Joseph, Tsai-Ju Liao og Zheng-Dao Lin. 2006. «Formal Governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transactions-specific investment in supplier-manufacture relationship». *Industrial marketing management* 35, s.128-139
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 2003. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 3. utg. McGraw-Hill. Boston
- Østerberg, Dag. 2003. *Sosiologiens nøkkelbegreper*. Cappelen Damm AS

Vedlegg 1: Intervjuguide kunder

INTERVJUGUIDE KUNDER

INTERVJUPROSESSEN

1. Presentasjon av oss
2. Presentasjon av prosjektet:

I vår masteroppgave forsker vi på relasjonen mellom kunde og advokat, og der vil vi undersøke hvordan relasjoner blir til, hvordan de utvikler seg samt hva som fører til tilknytning i relasjonen.
3. Hva vi vil ha ut av samtalen:
 - Vi ønsker å finne ut om relasjonen til advokat/advokatfirma enten oppstår via sosial kapital(sosiale nettverk) eller gjennom humankapital(kompetanse). Videre ønsker vi å få en forståelse for hvilke normer/relasjons forhold som er viktig i en relasjon mellom kunde og advokat og som videre kan føre til at kunden føler en tilknytning i relasjonen.
 - Forespørsel om opptak: Vi ønsker å benytte oss av opptak for å sikre mest mulig riktig gjengivelse av intervjuet. Intervjuet vil bli transkribert.
 - Intervjuets form: Det vil være et åpent intervju men vi vil følge intervjuguiden vår til en viss grad, det vil være et åpent, semi-strukturert intervju.
 - Anonymitet: Alle identifiserende navn, inkludert bedriftsnavn vil bli anonymisert.

INTRODUKSJONSSPØRSMÅL (5 MIN)

1. Kan du fortelle litt om hvordan/hvorfor dere valgte Advokatfirmaet? Hvordan foregår prosessen når dere skal gjøre sånne valg? Hvem er med å bestemme?
2. Håndterer Advokatfirmaet alle juridiske spørsmål dere setter ut til advokatfirmaer eller bare noen områder?
 - Hvis det bare er noen områder: er det ett eller flere andre firmaer som benyttes?
3. Arbeider dere med en eller flere advokater i Advokatfirmaet?
4. Hvilke rettsområder har bistanden fra Advokatfirmaet særlig knyttet seg til?

RELASJONENS TILBLIVELSE (15 MIN)

1. Hvor lenge har dere brukt advokaten/Advokatfirmaet?
2. Hvordan fikk du vite om advokaten/Advokatfirmaet?

Sosial kapital

Strukturell dimensjon (sosiale nettverk)

1. Hvilke faktorer vil du si har vært viktig for deg/ditt firma ved valg av advokat?
 - privat relasjon mellom deg og advokaten som engasjeres i Advokatfirmaet,
 - privat relasjon mellom deg og en annen i Advokatfirmaet som er bakgrunnen for at Advokatfirmaet er valgt i en konkret sak?
 - profesjonell relasjon mellom deg og advokatfirmaet, som innebærer at advokatfirmaet velges som følge av
 1. Tidligere gode erfaringer med leveranser fra advokatfirmaet
 2. Kunnskap om at advokatfirmaet har topp kompetanse på det rettsområde den aktuelle sak knytter seg
 3. Tro på at Advokatfirmaet vil levere topp kvalitet, til konkurransedyktig pris (tiltro til leveransen) eller eventuelt andre forhold?
2. I hvilken grad skjer valg om advokat/firma gjennom sosiale nettverk/relasjoner?

Humankapital

Faglig kompetanse

1. I hvilken grad er advokatens faglige kompetanse vurdert i forhold til den enkelte sakstype avgjørende for valg av firma?
2. Har det hendt at advokaten sitt arbeid har påvirket deres holdning ovenfor bedriften?

Spesialisert kunnskap og tilpasning

1. Er det på grunn av advokaten eller firmaet du i den enkelte sak velger å bruke Advokatfirmaet?
2. Mener du at Advokatfirmaet har nødvendig kompetanse til å dekke alle de behov for juridiske tjenester dere vil ha over tid?

RELASJONEN (15 MIN)

1. Hvordan har relasjonen utviklet seg frem til i dag?
2. Har dere en relasjon til mer enn en advokat i advokatfirmaet?
3. Er relasjonen et resultat av at det er noen du kjenner eller vet om som har benyttet Advokatfirmaet?
4. Hva vil du si er positivt med relasjonen?
5. Har du noen negative erfaringer med relasjonen?
6. Har relasjonen mye å si for videre samarbeid?
7. Hvordan er kontakten og dialogen med Advokatfirmaet eller den aktuelle advokaten?
8. Hvordan vil du beskrive relasjonen til Advokatfirmaet og den gjeldende advokaten? Sterk eller svak? Hvor er den sterkeste?

Relasjonsnormer

Fleksibilitet

1. I hvilken grad føler du at advokaten/Advokatfirmaet tilpasser tjenesten etter deres behov?
2. Føler du at advokaten/Advokatfirmaet er fleksible? At de er villige til å gjøre justeringer dersom det oppstår endrede omstendigheter?
3. Føler du advokaten/Advokatfirmaet reagerer raskt på endrede krav?
4. I hvilken grad føler du fleksibilitet er avgjørende for en god relasjon?

Informasjonsdeling

1. Hvordan vil du beskrive informasjonsdelingen i relasjonen?

- Føler du at advokaten/Advokatfirmaet deler informasjon og kunnskap, og at informasjonen flyter effektivt?
- Blir all nyttig informasjon tilgjengeliggjort?
- Holder de dere informert og oppdatert i saksgangen?
- I hvilken grad vil du si at informasjonsdelingen styrker samarbeidet
- I hvilken grad er god informasjonsdeling avgjørende for en god relasjon?

Solidaritet

1. Føler dere en form for samhold ovenfor advokaten/Advokatfirmaet?
2. Opplever dere at advokaten/Advokatfirmaet gjør sitt ytterste for å gjøre samarbeidet suksessfullt?
3. I hvilken grad er solidaritet avgjørende for en god relasjon?

KONSEKVENSER (20 MIN)

Tilfredshet

1. Er dere fornøyde med leveransene fra Advokatfirmaet?
 - Står de til forventningene?
 - Eller overgår de forventningene kanskje?
2. Fører tilfredsheten til en lojalitet ovenfor Advokatfirmaet eller den aktuelle advokaten?
3. Kan du fortelle litt om hva som skal til for at dere føler tilfredshet?
4. I hvilken grad er tilfredshet avgjørende for en god relasjon?

Tillit

1. Er det tillit tilstede i deres relasjon?
2. Hva er tillit for deg?
3. Kan du fortelle litt om hvilken betydning tillit har for relasjonen/samarbeidet?
4. I hvilken grad føler du tillit er avgjørende for en god og langvarig relasjon?
5. Er tilliten størst til gjeldene advokatforbindelse eller Advokatfirmaet?

6. Hvordan påvirkes din atferd mot advokaten/Advokatfirmaet dersom du oppdager en feil ved tjenesten/servicen? Har du lettere for å tilgi en med bedre relasjon, enn en med dårligere?
7. Hvilke av de ulike forholdene vi har snakket om nå føler du er aller viktigst for en god relasjon?

Tilknytning

1. Kan du fortelle litt om hvilke forhold ved en relasjon som gjør at du føler en tilknytning til advokaten/Advokatfirmaet? (*Fleksibilitet, informasjonsdeling, solidaritet, tilfredshet, tillit*)
2. Oppfatter du at dere er avhengige av Advokatfirmaet som følge av at Advokatfirmaet har stor kunnskap om deres virksomhet og rettslige problemstillinger som knytter seg til denne?
3. Oppfatter du at dere er avhengige av advokaten som en følge av hans/hennes kunnskaper?
4. Vil det ha noe å si for deres valg av firma dersom advokaten du har i dag skifter firma?

Affektiv tilknytning

1. Gjør relasjonen til advokaten/Advokatfirmaet så dere føler dere tilknyttet til å velge advokaten/Advokatfirmaet i konkrete oppdrag?
2. Har dere gode erfaringer med at problemene blir løst på en tilfredsstillende måte av advokaten/Advokatfirmaet som gjør at dere føler dere tilknyttet i relasjonen?
3. Vil dere med bakgrunn i deres erfaringer med Advokatfirmaet fortsette å bruke Advokatfirmaet dersom dere trenger advokat innenfor et annet rettsområde?

Kalkulerende tilknytning

1. Vil det å bryte samarbeidet med Advokatfirmaet føre til byttekostnader? Og er dette en avgjørende faktor for tilknytning?

2. Hva med selve advokaten, vil det å bytte til en annen advokat medføre byttekostnader?
3. Føler dere sterkest tilknytning til firmaet eller advokaten?

Normativ tilknytning

1. Føler dere en tilknytning til å fortsette å velge advokaten/Advokatfirmaet som en følge av at de legger ned ekstra innsats i arbeidet?
2. Føler dere en tilknytning på grunn av relasjonen og måten den har utviklet seg på?
3. Hvis relasjonen oppstod ut i fra sosiale relasjoner føler du en tilknytning på grunnlag av dette?

Vedlegg 2: Intervjuguide advokater

INTERVJUGUIDE ADVOKATER

INTERVJUPROSESSEN

1. Presentasjon av oss
2. Presentasjon av prosjektet:

I vår masteroppgave forsker vi på relasjonen mellom kunde og advokat, og der vil vi undersøke hvordan relasjoner blir til, hvordan de utvikler seg samt hva som fører til tilknytning i relasjonen.
3. Hva vi vil ha ut av samtalen:
 - Vi ønsker å finne ut om relasjonen til advokat/advokatfirma enten oppstår via sosial kapital(sosiale nettverk) eller gjennom humankapital(kompetanse). Videre ønsker vi å få en forståelse for hvilke normer/relasjons forhold som er viktig i en relasjon mellom kunde og advokat og som videre kan føre til at kunden føler en tilknytning i relasjonen.
 - Forespørsel om opptak: Vi ønsker å benytte oss av opptak for å sikre mest mulig riktig gjengivelse av intervjuet. Intervjuet vil bli transkribert.
 - Intervjuets form: Det vil være et åpent intervju men vi vil følge intervjuguiden vår til en viss grad, det vil være et åpent, semi-strukturert intervju.
 - Anonymitet: Alle identifiserende navn, inkludert bedriftsnavn vil bli anonymisert.

INTRODUKSJONSSPØRSMÅL (5 MIN)

1. Noen kunder har man hatt kort tid mens andre kunder har man samarbeidet med over lengre tid. Dersom du tenker på din viktigste kunde (omsetning, lønnsomhet, størrelse) hvor lang tid har relasjonen vart, og hva gjør akkurat denne kunden til den viktigste?
2. Hvordan er deres kontakt og dialog med kunden?

RELASJONENS TILBLIVELSE (15 MIN)

1. Hvordan kom du i kontakt med kunden? (*sosiale nettverk eller humankapital?*)

Sosial kapital

Strukturell dimensjon (sosiale nettverk)

1. Kan du fortelle litt om i hvilken grad kontakt med kunder skjer gjennom sosiale nettverk?
2. Har dere kontakt med fler enn en kunde i firma?
 1. I hvilken grad tror du kunden kommer i kontakt med firma/advokat gjennom sosiale nettverk/relasjoner eller kun ved tilfeldigheter?

Humankapital

Faglig kompetanse

1. Kan du fortelle litt om viktigheten av det og ha faglig kompetanse, og hva Advokatfirmaet eventuelt gjør for å tiltrekke seg de riktige kundene?
2. Hvilke fordeler gir det for Advokatfirmaet å ha fokus på bedriftens humankapital?
3. Hvor viktig er det for Advokatfirmaet og ha kundespesifikk kunnskap - løsninger som er mer tilfredsstillende for kundens problem?

Spesialisert kunnskap

1. Tror du kunden velger firma på grunn av advokaten som jobber i firmaet, eller firmaets navn?
2. Tror du kunden ser på deg som engasjert, troverdig og løsningsorientert, i så fall hvorfor?

RELASJONEN (15 MIN)

1. Beskriv relasjonen med din viktigste kunde? Hva inneholder og består relasjonen av? (*fleksibilitet, informasjonsdeling, soildaritet, tilfredshet, tillit*)
2. Hva er positivt med relasjonen til kunden?
3. Har du noen negative erfaringer med relasjonen til din viktigste kunde?
4. Kan du fortelle litt om hvorfor det er viktig for firmaet å ha fokus på relasjonsspesifikke investeringer?
5. Er relasjonen til kunden (den du fortalte om innledningsvis) sterk eller svak? Og har relasjonen mye å si for videre samarbeid?
6. Når du tenker på kunden, går det an å si at relasjonen har endret seg over tid? Hvilke endringer?
7. Tror du deres relasjon med kunden er annerledes enn et typisk kunde-leverandørforhold? (sammenlignet med lignende forhold i andre bransjer?)
8. Hvor viktig er relasjonen for Advokatfirmaet?

Relasjonsnormer

Fleksibilitet

1. Hvor viktig er det med fleksibilitet i relasjonen med kunden?

Informasjonsdeling

1. Hvordan vil du beskrive informasjonsdelingen i relasjonen med kunden? Får du den informasjon du trenger, og at kunden holder deg oppdatert?
2. I hvilken grad styrker informasjonsdelingen samarbeidet deres?
3. I hvor stor grad er informasjonsdeling nødvendig for å opprettholde en god relasjon med kunden?

Solidaritet

1. Er det viktig med solidaritet i relasjonen? Eventuelt hvorfor?

KONSEKVENSER (15 MIN)

Kundetilfredshet

1. Tror du kunden er tilfredse med Advokatfirmaet? Og eventuelt hva du/dere gjør for og skape størst mulig kundetilfredshet?

Tillit

1. Er det tillit tilstede i relasjonen med kunden? Og eventuelt hvilken betydning har dette for samarbeidet?
2. Hva er tillit for deg?
3. Hvor viktig er tillit for og ha en langvarig relasjon med kunden?
4. Tror du kunden har sterkest relasjon til deg som advokat eller til Advokatfirmaet?
5. Dersom tilliten eventuelt brytes, hva gjør dere for og få tilbake tilliten hos kunden?

Tilknytning

1. Hvor tilknyttet føler du at du/Advokatfirmaet er i relasjonen med kunden? Fjerne?
2. Hvor avhengige er du/Advokatfirmaet av å beholde kunden?
3. Hvor store konsekvenser vil det ha for deg/Advokatfirmaet å miste denne kunden?
4. Hva tror du er de viktigste forholdene ved en relasjon (tillit, tilfredshet, fleksibilitet, solidaritet eller informasjonsdeling) som kan gjøre at kunden føler en sterk tilknytning i relasjonen?
5. Tror du det vil ha stor betydning for kunden dersom du som advokat skifter firma?
6. Siden advokater ofte besitter mye data som omhandler kunden, tror du kunden er redd for å bli for avhengig av deg som advokat eller Advokatfirmaet?