

335020

335102

MAS5100 Master i markedsføringsledelse
Masteroppgave gjennomført ved Høyskolen Kristiania i 2018

Styringsmekanismer i oljebransjen og dens påvirkning

En kartlegging av bruk av styringsmekanismer fra en operatør på sine leverandører i oljebransjen og hvordan dette påvirker deres leverandører

*Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.*

Forord

Denne oppgaven markerer at vi nærmer oss slutten på et toårig masterstudium i Markedsføringsledelse ved Høyskolen Kristiania. Som to jenter fra Stavanger hadde vi et ønske om å skrive om olje- og gassindustrien da dette er en industri som i stor grad preger regionen vi kommer fra. Temaet ble satt da vi ble introdusert for teorier som omhandlet styring av samarbeid i verdikjeder i et av våre fagemner. På forhånd hadde vi en formening om at olje- og gass industrien arbeider i komplekse verdikjeder, noe som gjorde oss nysgjerrige på hvordan samarbeid faktisk fungerer i denne industrien.

Først må vi takke hverandre for et godt samarbeid og for dannelsen av et nytt vennskap. Denne prosessen har vært svært utfordrende men utrolig lærerik hvor vi har utfordret og utfoldet hverandre på alle plan. Vi har måttet sette oss inn i ny og spennende teori, men også lært mye om hvordan verdikjeden i olje- og gassindustrien er satt sammen og hvordan teori i større eller mindre grad blir praktisert i virkeligheten.

Med dette må vi rette en stor takk til vår veileder Eirik Haus for god hjelp gjennom denne prosessen hvor han har hjulpet oss å forme denne oppgaven. Hans tålmodighet og gode innspill har i stor grad gitt oss forståelse av noe vi anså som et svært komplekst tema. Videre vil vi takke alle våre informanter som satte av tid i deres travle hverdag for å besvare våre spørsmål.

Takk til venner og familie som har støttet oss med motiverende ord og mat på bordet til enhver tid selv om vi har hatt mindre tid til dem. Også må vi takke våre arbeidsplasser for stor gjestfrihet med åpne lokaler og kontorer som sto klar til vår rådighet når vi skrev ferdig denne oppgaven. Med dette takker vi for oss, og ønsker god lesning!

Randaberg,

02. August 2018

Sammendrag

Denne masteroppgaven ble dannet på grunnlag av vår nysgjerrighet til oljesektoren i Norge og interesser for bruk av styringsmekanismer i bedrifter. Vår hensikt med denne oppgaven er å kartlegge hvilke styringsmekanismer som praktiseres i oljesektoren og da med utgangspunkt sett fra én operatør, utøvet på et utvalg av leverandører, og ulike kombinasjoner av dette. Videre ønsket vi å se på dersom det utøves plural styringsform (kombinasjon av flere styringsmekanismer), hvilken påvirkning dette har på operatørens leverandører. Tidligere forskning viser at en ønsker å bruke et sett av styringsmekanismer på grunn av dens fordeler, men også viser teori at flere styringsmekanismer kan kombineres. Forskning viser at dersom operatør og leverandør er enige om bruk av transaksjonelle- og relasjonelle styringsmekanismer vil disse mekanismene ha en positiv effekt på samarbeidet. Dersom balansen mellom mekanismene er ujevn, altså at leverandør ikke er enig i bruk av styringsmekanismene kan dette danne et negativt utfall i samarbeidet. Vårt forskningsspørsmål ble da seende slik ut:

“Hvilke styringsmekanismer utøves av olje-operatøren, er det mulig flere mekanismer kombineres og dersom flere kombineres, vil dette da utgjør en negativ effekt på leverandøren?”

For å besvare vårt forskningsspørsmål benyttet vi oss av teori rettet mot de forskjellige styringsmekanismene vi mener er nødvendig for oljesektoren som er: Transaksjonskostnadsteori, prinsipal agent teori, relasjonelle kontrakter og plural styring. Videre gjør vi oss litt kjent med kontrakter i hver av de ulike styringsformene.

Det ble gjennomført dybdeintervjuer med fire forskjellige leverandører som alle har pågående samarbeid med samme operatør. Det ble gjort funn at det utøves plural styringsform hvor operatør utøver fire transaksjonelle styringsmekanismer på leverandør. Selv om operatør utøver plural styring ser vi at leverandørene fortsatt er fornøyde og at leverandørene svarer operatøren med å danne relasjonelle kontrakter tilbake til operatør. Videre fant vi også at variablene omdømme, utvikling og avhengighet i våre case spiller stor rolle for interaksjonen mellom operatør og leverandør.

Forord	1
Sammendrag	2
1.0 Innledning	4
2.0 Teoretisk grunnlag	7
2.1 Transaksjonskostnadsteori	7
2.1.1 Kontrakter	10
2.2 Prinsipal Agent Teori	12
2.3 Relasjonelle kontrakter	14
2.4 Plural styring	17
3.0 Forskningsmodellen og dens sammenheng	22
4.0 Metodevalg	24
4.1 Casestudie	25
4.2 Beskrivelse av casene	26
4.3 Utvalg av informanter	27
4.4 Grunnlag til datainnsamling	28
4.5 Reliabilitet	29
4.6 Validitet	30
5.0 Analyse	31
5.1 Forklaringsvariabler	32
5.1.1 Frekvens	32
5.1.2 Usikkerhet	33
5.1.3 Spesifikke investeringer	35
5.2 Analyse av styringsmekanismer og dens påvirkning på leverandørene	38
6.0 Våre funn	54
6.1 Forklaring av funn og vårt bidrag med denne forskningen	56
6.2 Begrensninger og refleksjon	57
6.3 Forbedringspotensial og forslag til videre forskning	58
7.0 Kildeliste	59
8.0 Vedlegg	73

1. 0 Innledning

I denne masteroppgaven ønsker vi å se på hvilke styringsmekanismer som praktiseres i oljebransjen og om flere styringsmekanismer kombineres. Videre ønsker vi å se på hvordan dette påvirker de ulike leverandørene vi har intervjuet.

Oljebransjen spiret for fullt da funnet av Ekofisk skjedde i 1969 og viste seg å være en start på det Norske oljeeventyret. På 1970 tallet ble oljefeltene Statfjord, Oseberg, Gullfaks og Troll funnet og oljebransjen er i dag den viktigste næringen for den totale verdiskapingen i Norge (Petroleumstilsynet. Krav til operatør og rettshavarar). For at verdiskapingen skal komme samfunnet til gode har staten etablert klare rammer for ansvar og rollefordeling mellom staten og oljeselskapene (Norskpetroleum). Oljebransjen blir styrt av staten som har lover og regler for hvem som får driver petroleumsvirksomhet og har kontroll på hele prosessen fra leting, utbygging, drift og avslutning (Lovdata).

Olsen et. al (2005) forklarer i sin artikkel hvordan oljebransjen er preget av store komplekse prosjekter som involverer flere leverandører og underleverandører i deres forskning. Blant annet har offshore prosjekter flere faser i form av forskning, fabrikasjon, installasjon og drift, hvor flere ulike leverandører er involvert i disse fasene. Hvert prosjekt er forskjellige fra hverandre, og det kreves at plattformer er skreddersydd til hvert prosjekt. Som de beskriver kan dette være på grunn av at oljebrønner ofte er ulike hverandre og krever ulik teknologi for å kunne utvinne oljen. Deres kartlegging av prosjektene i oljebransjen viser også at prosjektene er preget av høy usikkerhet da det er vanskelig å estimere resultater før plattformen får startet utvinning av olje. Mye av forarbeidet med et prosjekt kan da ses på som spesifikke investeringer frem til plattformen er på plass og lykkes i å pumpe opp olje.

En operatør blir definert som “lisensinnehavere” og “operatør” av Reve & Sasson (2012) og vil videre i denne oppgaven gå som operatør. Videre forteller Reve og Sasson (2012) at dette er bedriften som har blitt tildelt “operatøroppgaver” eller har “produksjonslisenser” på olje- og gassfelt. Vi har valgt at alle leverandører vi intervjuer i denne masteroppgaven har et samarbeid med en og samme operatør. Denne operatøren vi ønsker å se videre på ser på seg selv som en viktig brikke for å holde samfunnshjulene i gang da med tanke på produksjon, industri og kommunikasjon. De er et rent olje-letende selskap som leverer olje og gass til

samfunnet som er med å gi oss energi til å koke, jobbe, reise samt mye mer. Via deres hjemmesider påpeker de selv at deres leverandører er nøkkelen til deres suksess og ønsker å opprettholde gode relasjoner til leverandørene sine med høy kvalitet (operatørens hjemmeside). Bedrifter som har spesialtilpasset tjenester eller produkter til oljevirkosomhetens behov blir definert som leverandører og vil heretter gå som leverandører også i vår oppgave.

Styringsmekanismer kan blant annet bli brukt i samarbeid i dyader og er noe som skjer både mellom bedrifter (Bouncken, 2015), innad i bedrifter (Luo, Slotegraaf og Pan, 2006) og mellom bedrifter eller bransjer (Baglieri, 2009). Definisjon på samarbeid er jakten på felles fordeler som vil si konvergente interesser (Bouncken et al. 2016) og i følge Petroleums internettsider samarbeider bedrifter i oljesektoren for å løse oppgaver av felles interesse, utveksling av kunnskap og anskaffe seg erfaring på ulike felt (Petroleumstilsynet). I samarbeid kan dette omfatte leverandør og kunder(operatør) (Afuah, 2004; Brandenburger og Nalebuff, 1996; Zineldin, 2004). I de fleste tilfeller ser man samarbeid i horisontale relasjoner, men dette kan også være tilfelle i vertikale relasjoner. Dette kan være på grunn av mangefasetterte roller og forhold som kan deles, også med tanke på dagens eller fremtidens konkurranse spenninger som påfaller selgere og kjøpere i markedet (Bengtsson og Kock, 2014; Giachetti og Dagnino, 2014; Kotzab og Teller, 2003). I samarbeid som dette kan kombinasjonen av både samarbeid og konkurranse (som består av konvergente og divergente interesser) danne motstridende krav som kan være på grunn av spenninger rundt atferd usikkerhet, rollekonflikter og oppfatninger av konvergente og divergente interesser blant samarbeidspartnere (Raza-Ullah et al. 2014; Dagnino og Padula, 2002; Das og Teng, 2000; Park et al. 2014).

I oljebransjen er det flere enn 1250 leverandører som er høykompetente med internasjonal erfaring hvor flere spesialiserer seg på hvert sitt felt for å stille sterkt i markedet. Dette er innenfor felt som seismikk, ingeniørarbeid og borerigg-utstyr, undervannsteknologi, offshore supply-fartøy og servicefartøy samt ventiler, slanger og muttere til ulike verftsindustri (Regjeringen. Olje og gass). Basert på teorien fra Williamson (1979) forteller han at bedrifter som spesialiserer seg på et område blir mer konkurransedyktige og opparbeider seg dyrebar kunnskap som kun kan oppnås gjennom "learning by doing" og er med å gjør arbeidet til bedriftene mer effektiv. Kumar og Markeset (2007) sier også at spesialisering i enkelte prosjekter er en viktig suksessfaktor, da enkelte aktiviteter ikke lar seg gjennomføres uten at noen sitter på en bestemt spesialisert kunnskap.

I vår oppgave tar vi utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori, prinsipal agent teori og relasjonelle kontrakter fordi vi mener disse er sentrale teoretiske perspektiver som forklarer hvordan to eller flere bedrifter samarbeider, også kalt ulike styringsformer. Innenfor de forskjellige styringsformene finnes det flere styringsmekanismer som forklarer hvilke handlinger en bedrift (operatør) utøver over en annen part (leverandør) i den bestemte styringsformen (Williamson, 1979; Eisenhardt, 1999; MacNeil 1974). Grunntanken til disse teoretiske perspektivene er at man velger den styringsformen som passer bedriften best og holder seg til den ene styringsformen gjennom transaksjoner med andre parter.

Videre forskning på styringsformer har derimot funnet empiriske eksempler der bedrifter utøver flere styringsformer og/eller styringsmekanismer for like aktiviteter. Dette blir kalt plural styringsform og defineres som bruk av flere enn én styringsmekanisme i transaksjoner som er like (Bradach og Eccles, 1989). Kombinasjon av ulike styringsmekanismer har i nyere tid vært grunnmuren til ny forskning hvor man ser på mulige drivere for bruk av plural styring (Claud, 2013) og hvordan samarbeidsutfordringer har blitt løst gjennom kombinasjoner av ulike styringsformer og styringsmekanismer (Haugland, 2004). Innhentet teori om styringsmekanismer og eventuelle kombinasjoner vil prege vår oppgave da vi ser på hensikten for hvorfor en eller flere kombinasjoner blir brukt av operatør i olje- og gassindustrien. Videre viser forskning at bruk av enkelte styringsmekanismer og kombinasjoner av disse kan påvirke samarbeidet mellom to parter. Denne forskningen viser at kombinasjon av styringsmekanismer kan ha positiv effekt på et samarbeid i tilfeller hvor begge parter har vært involvert i prosessen om hvordan arbeidet skal styres (Haugland, 2004; Olsen et al. 2005). Videre viser Haugland (2004) at dersom det oppstår ubalanse mellom relasjonelle- og transaksjonelle mekanismer vil dette gi negativ effekt på samarbeidet. Forskning viser også at det kan forekomme negative effekter ved bruk av enkelte styringsmekanismer som har til hensikt i å kontrollere et samarbeid. Dette er i samarbeidssituasjoner hvor de anses som unødvendige fra den ene parten (John, 1984; Murry og Heide, 1998; Ouchi, 1979; Ghoshal og Moran, 1996).

På grunnlag av oljevirkosomhetens størrelse og komplekse prosjekter ønsker vi å se på hvilke styringsmekanismer som utøves i den Norske oljevirkosomheten i et samarbeid mellom en bestemt operatør og flere av deres leverandører. Dersom det blir utøvet mer enn én styringsmekanisme kan vi konkludere med at det brukes plural styringsform. Vi vil også se på hvordan styringsmekanismene påvirker leverandørene i de forskjellige samarbeidene.

1.1 Problemstilling

Basert på dette blir vår problemstilling som følgende:

“Hvilke styringsmekanismer utøves av olje-operatøren, er det mulig flere mekanismer kombineres og dersom flere kombineres, vil dette da utgjør en negativ effekt på leverandøren?”

For å kunne svare på vårt problemstilling blir det viktig for oss å følge disse punktene gjennom hele masteroppgaven:

1. Kartlegging av hvilke styringsmekanismer som utøves fra operatør, og påvirkes dette av transaksjons egenskaper?
2. Brukes det flere enn én styringsmekanisme mot leverandøren?
3. Dersom det brukes flere enn én styringsmekanisme, vil dette påvirke leverandøren negativt dersom mekanismene ikke går begge veier? (balanse mellom mekanismene)

2.0 Teoretisk grunnlag

Sentralt i vår oppgave er bruken av en eller flere styringsmekanismer i et samarbeid mellom en operatør og leverandør. I kommende avsnitt skal vi først identifisere ulike styringsmekanismer hvor vi tar utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori, prinsippal agent teori og relasjonelle kontrakter. Deretter skal vi gå igjennom forskning om plural styringsform for å få et innblikk i hvordan dette brukes tilfelle det utøves plural styringsform i oljevirksomheten. Til slutt ønsker vi å fremlegge når og hvilke effekter plural styringsform har ført til.

2.1 Transaksjonskostnadsteori

Williamson presenterte i 1975 transaksjonskostnadsteorien (TCE) som omfatter hvordan en bedrift kan redusere transaksjonskostnader gjennom å velge rett form for styring. For å redusere transaksjonskostnader forklarer Williamson (1975) at man skal se på transaksjonens egenskaper for å avgjøre hvilken styringsform som er mest hensiktsmessig for en bedrift.

Utgangspunktet i TCE er at en bedrift oppnår organisatorisk effektivitet ved å velge den styringsformen som i bedriftens standpunkt gir minimale produksjon- og transaksjonskostnader.

Den første styringsformen er marked, hvor man utfører transaksjoner med en ekstern leverandør. Det som kjennetegner markedet er at det er mange leverandører å velge mellom og at disse konkurrerer fritt om å sikre seg arbeid fra operatøren hvor kontaktene vil være diskrete og upersonlig. Den andre er hierarki styring, hvor bedriften selv velger å integrere seg vertikalt i verdikjeden ved å utføre aktiviteten selv. Hierarki styring kan også omhandle hierarkisk organisering som er et samarbeid mellom enkeltstående bedrifter. Samarbeidet kan da styres gjennom formalisering med kontrakter og prosedyrer for beslutning, eller gjennom sentralisering hvor det er et tydelig autonomt hierarki for hvem som bestemmer (Heide og John, 1988; Haugland, 67-69, 2004). I 1991 presenterte Williamson en siste form for styring som er hybrid styring, som kombinerer de to førstnevnte og kan blant annet ta form som joint venture, nettverk eller strategiske allianser. Denne kommer vi tilbake til i avsnittet om plural styringsform.

Williamson (1979, 1985) forklarer videre at det er tre egenskaper med en transaksjon som avgjør hvilken styringsform en bedrift bør velge. Disse egenskapene er definert som transaksjonskostnader og består ifølge Williamson (1979) av; spesifikke investeringer, usikkerhet og transaksjonsfrekvens. Spesifikke investeringer er ifølge Williamson den viktigste egenskapen i en transaksjon når styringsform skal velges og defineres som investeringer som kun gir verdi i en bestemt transaksjon og som ikke kan videreføres til en annen transaksjon (Williamson, 1981). Ettersom at spesifikke investeringer ikke lett lar seg bruke i andre transaksjoner, gjør dette investøren ekstra sårbar dersom den andre parten bestemmer seg for å oppføre seg opportunistisk. (Williamson, 1985). Usikkerhet er en transaksjonskostnad som kan deles i to. Miljøbasert usikkerhet omhandler at det kan være vanskelig å tilpasse kontrakter når omgivelsene er i stadig endring, mens adferdsbasert usikkerhet handler om situasjoner der det er vanskelig å evaluere ytelse og om kontrakter overholdes (Geyskens et al., 2006; Rindfleisch og Heide, 1997). Den siste dimensjonen som påpekes i transaksjonskostnadsteorien er frekvens. Videre viser Williamson (1979) at dersom det er høy frekvens i transaksjoner kan det være mer gunstig for operatøren å integrere vertikalt eller bruke hierarkisk organisering ettersom at operatøren er mer utsatt for opportunistisk adferd dersom transaksjonene er vesentlige for operatørens virksomhet.

I samsvar med Williamson fant også Geyskens et al. (2006) i sin meta-analyse støtte for TCE rammeverket. Analysen viste at hierarkisk styring er foretrukket dersom det er høy grad av spesifikke investeringer, volum- og atferds usikkerhet, mens markedsstyring ble foretrukket dersom det var teknologisk usikkerhet. Videre viste deres meta-analyse at dersom spesifikke investeringer økte så ville relasjonelle kontrakter være den mest foretrukne styringsformen, men dersom usikkerhet (volum, adferd, teknologisk) økte, ville markedsstyring bli foretrukket.

Dersom vertikal integrasjon ikke lar seg gjennomføre vil hierarkisk organisering være det neste alternativet, dette for å unngå en sårbar situasjon for bedriften. Wathne og Heide (2000) har i sin forskning kommet frem til fire styringsmekanismer som en bedrift kan ta i bruk for å redusere opportunistisk adferd. Den første styringsmekanismen er overvåkning, som går ut på at man kan overvåke partneren og redusere opportunistisme ved å skape et ukomfortabelt sosialt press på partneren. Overvåkning kan også gi innsikt i eventuelle gevinster ved opportunistisk adferd som overvåkende part kan møte med tilsvarende belønninger. Den andre styringsmekanismen er å innføre insentiver hvor man kan redusere eventuelle gevinster ved opportunistisk adferd. Den tredje styringsmekanismen går ut på at man har en nøye selekteringsprosess av hvilken partner man velger å utføre transaksjoner med. Her kan man finne en partner som ikke vil tjene på å opptre opportunistisk eller oppnå gevinst ved å utføre denne bestemte transaksjonen. Den siste styringsmekanismen er å sosialisere partneren i bedriftens egen virksomhet som kan redusere opportunistisk adferd ved å legge frem hvilke goder og belønninger partneren kan oppnå ved å samarbeide mot et felles mål.

Forskning viser at hierarkiske styringsmekanismer i form av regler, autoritetsstrukturer og overvåkning kan føre til økt opportunistisme hos leverandør (John, 1984). Dette ble bekreftet videre i forskningen til Murry og Heide (1998) som fant samme effekt og at overvåkning kun kan skje i situasjoner hvor den overvåkende parten ikke har noe imot det. Overvåkning kan i enkelte tilfeller ende med en reaksjonsadferd hos den overvåkede parten der overvåkingen kan føles som en fornærmelse av partens autonomi.

Ouchi (1979) forklarer at det er vanskelig å foreta en selekteringsprosess hvor man ender opp med en samarbeidspartner som deler eksakt de samme verdiene som prinsipalen og i tillegg har høyt engasjement. En slik selekteringsprosess kan i tilfeller være svært kostbar at en tyr til et kontrollsystem for å redusere kostnader. Dersom kontrollmekanismene overvåkning,

evaluering og korrigerende virker overveldende i en gitt situasjon, kan dette føre til reduksjon av selvkontroll og engasjement til arbeidet av den kontrollerte part. Studier gjort på en franchisetaker uttrykket at han følte seg som en slave etter at et nytt overvåkingssystem ble installert av hans franchisegiver (Shirouzu og Bigness, 1997). Dette kan skje i tilfeller hvor den overvåkende ikke har kunnskap om det de overvåker og dermed ikke har et legitimt grunnlag til å overvåke (Ghoshal og Moran, 1996). Det samme viser studiene til Heide et al. (2014) som viser at dersom en ikke har kunnskap om aktivitetene som overvåkes fører dette til en negativ effekt på leverandørens ytelse. Grunnen til det var at mangel på kunnskap fører til lite konstruktiv kritikk av leverandøren og dermed genererer ikke overvåkingen noen form for verdi.

Heide og Wathne (2000) argumenterer for at insentiver kan brukes som et sikkerhetsnett mot opportuniste hvor Haugland (2004) forklarer at insentiver brukes for å sikre målkongruens og sikre balanse mellom risiko og gevinst ved utfallet av samarbeidet. I dette tilfellet kan insentiver bare brukes når resultatet er målbart. Dersom det er vanskelig å måle resultatet i forkant av samarbeidet vil tillit mellom partene spille en viktig rolle, da tillit inneholder normen om resiprositet som styrer adferd mot rettferdig fordeling. Uten tillit viser forskning at insentiver kunne føre til urettferdig fordeling av risiko og gevinster, og dermed miste sin hensikt (Olsen et al. 2005). Et siste funn gjort av Haugland og Reve (1993) viste at dersom et samarbeid var preget av sentralisering, vil dette føre til mindre sannsynlighet for at det blir etablert relasjonelle normer mellom partene. Videre viste deres forskning at etableringen av relasjonelle normer hadde en positiv effekt på å skape samhold og tilfredshet i et samarbeid.

2.1.1 Kontrakter

Innen transaksjonskostnadsteori er valget av type kontrakt en viktig faktor. Williamson (1979) forklarer hvordan han har tilpasset styringsformene til MacNeil (1978) sine klassifiseringer på kontrakter som består av klassiske kontrakter, neo-klassiske kontrakter og relasjonelle kontrakter. Klassiske kontrakter karakteriseres med at de er diskrete og partenes identitet er irrelevant for transaksjonen. Kontraktene spesifiserer konkrete krav hvor det ikke er rom for endring. Neo-klassiske kontrakter er mer fleksible enn en klassisk kontrakt hvor en ikke trenger å spesifisere hver del av kontrakten en skriver og lager rom for at endringer kan skje og håndteres deretter. En slik kontrakt passer i dyader hvor begge bedriftene har et ønske om et langsiktig samarbeid. Videre har man relasjonelle kontrakter som beskrevet i teorien

om relasjonelle kontrakter, som er mer uformelle kontrakter hvor partene i stedet for å bruke kostnader ved å utvikle en formell kontrakt rundt en kompleks transaksjon, heller velger å styre transaksjonen basert på felles etablerte sosiale normer. Williamson (1979) mener at klassisk kontrakt er mest hensiktsmessig å bruke i markedsstyring hvor det er lite spesifikke investeringer. Videre vil neo-klassiske kontrakter brukes dersom det er spesifikke investeringer men liten frekvens på transaksjonene. Relasjonelle kontrakter brukes når det er spesifikke investeringer og stor frekvens og vil da havne innenfor styringsmekanismene vertikal integrasjon eller hierarkisk organisering.

Williamson (1979) forklarer videre at dersom usikkerheten øker i transaksjoner som har spesifikke investeringer vil klassiske kontrakter i flere tilfeller ikke gi den fleksibiliteten den investerende part har lagt i samarbeidet. Dette støttes videre i forskning av Haugland og Reve (1993) som beviser at relasjonskontrakter er en effektiv styringsmekanisme når det kommer til komplekse prosjekter med høy usikkerhet. Isteden for å prøve å skrive komplekse kontrakter ønsker en å skrive mer uferdige kontrakter hvor en heller ønsker å være løsningsorientert og jobbe tett sammen for å løse problemer som skal oppstå underveis i prosessen. Likevel viser annen forskning at bedrifter med høy usikkerhet trenger forutsigbarhet og ensartethet der de fokuserer på formelle regler slik at alle vet hva en må gjøre til enhver tid (Wuyts og Geyskens, 2005). Kleiner sin studie (1996) viser også en sterk fordel med komplekse kontrakter at parter er mindre sannsynlig å bryte løfter og minimerer da opportunistisk atferd blant partnerne. Videre kan en kompleks kontrakt sikre at samarbeidet fortsatt er velfungerende dersom det skulle oppstå situasjoner der en operatørs omgivelser endrer seg (Schepker et al. 2014). Graden av formalitet i en kontrakt avhenger av hvor kompleks transaksjonen er og hvor stor risiko som er involvert (Macaulay, 1963). Annen forskning som er gjort på kontrakter viser at kontrakter kan hindre en dannelse av relasjon mellom to parter. Ghoshal og Moran (1996) argumenterer for at formelle kontrakter vil sende ut signal til partneren om at de ikke ser på dem som troverdige, og at bedriften ikke har tillit til at de kan overholde en avtale uten at en formell kontrakt er inngått. Samme funn finner også Macaulay (1963) i sin forskning. På den andre siden viser forskning gjort på plurale styringsformer at både formelle og uformelle kontrakter kan brukes i en og samme transaksjon (Poppo og Senger, 2002; Cannon et al. 2000).

Det er mye forskning som argumenterer for og imot bruken av formelle kontrakter i ulike situasjoner ved forskjellige grader av transaksjonskostnader. Vi er derfor åpne for at vi kan

finne bruk av klassiske, neo-klassiske og relasjonelle kontrakter som ikke står i samsvar med Williamson sin klassifisering av kontrakter.

2.2 Prinsipal Agent Teori

Prinsipal Agent Teori (PAT) er en organisasjonsteori som i hovedsak tar for seg relasjonen mellom en prinsipal (operatør) og agent (leverandør), hvor prinsipalen er den parten som tildeler en agent en aktivitet som skal utføres (Eisenhardt, 1999). Det oppstår to problemer i PA teorien; før-kontraktsproblemer (hidden information) som omhandler at agenten skjuler informasjon om seg selv, og etter-kontraktsproblemer (adverse selection) som omhandler at agenten skjuler handlinger for prinsipalen (Bergen, Dutta og Walker, 1992). Prinsipal agent teori har noen sammenhenger med TCE ved at teoriene har avhengige variabler som kan minne om hverandre, men det er likevel stor forskjell i de uavhengige variablene. TCE fokuserer på organisatoriske grenser i form av spesifikke investeringer, usikkerhet og frekvens, mens PAT fokuserer på variabler som omhandler relasjonen mellom prinsipal og agent som blant annet; holdning til risiko, usikkerhet om utfall og informasjonssystemer (Spence, 1975).

Før-kontraktsproblemer omhandler hvordan en prinsipal med sikkerhet kan forsikre seg om at agenten har de egenskapene som kreves for aktiviteten som skal gjennomføres. Bergen, Dutta og Walker (1992) beskriver i sin artikkel at det er tre styringsmekanismer man kan iverksette for å løse dette problemet. Den første er screening aktiviteter, hvor bedriften gjennom intervjuer, personlighetstester og referanser bygger seg opp informasjon om agenten og sammenligner den opp mot ønskede karaktertrekk. Videre kan man se på hva signaler agenten selv sender ut. Med dette menes det at dersom agenten befinner seg på et seminar innen et valgt tema, så kan man anta at agenten har noe kunnskap om dette temaet og dermed er kvalifisert til å utføre en aktivitet for prinsipalen. En siste mekanisme er selv-seleksjon som går ut på at prinsipalen etablerer bestemte krav som agenten må tilfredsstillende. Her kan prinsipalen blant annet sette et krav om at agenten trenger spesifikke kvalifikasjoner for å kunne utføre aktiviteten på en tilfredsstillende måte. Dermed vil agenter som innehar disse kvalifikasjonene også være de som kommer i kontakt med prinsipalen. Disse styringsmekanismene for å forsikre seg om at man velger riktig operatør kan ses i

sammenligning med hva Heide og Wathne (2000) presenterer som selekteringsprosess for å motvirke opportunistisk adferd.

Etter-kontraksproblemer oppstår når prinsipalen allerede er i en relasjon med en agent og det kan oppstå problemer ved at agenten opptrer opportunistisk bak ryggen til prinsipalen.

PAT omhandler hvordan man gjennom uavhengige variabler kan oppnå den mest effektive relasjonen til en agent gjennom enten utfallsbasert kontrakt, som går ut på at agenten får betalt basert på det spesifikke utfallet agenten har produsert, eller gjennom adferdsbasert kontrakt, som handler om at agenten får betalt basert på den bestemte adferden agenten utøver (Eisenhardt, 1999).

Under har vi selv laget en oppsummerende tabell som forklarer i hvilke situasjoner PAT predikerer at en bedrift velger mellom utfallsbasert og adferdsbasert kontrakt.

	Markeds styring Utfallsbasert kontrakt	Hierarkisk styring Adferdsbasert kontrakt
Holdning til risiko	- Når prinsipalen er risikoavers og ønsker å gi mer av risikoen til agenten	- Når agenten er risikoavers og prinsipalen er risikoneutral
Usikkerhet ved utfall	- Når det er liten usikkerhet med hvordan utfallet av aktiviteten blir	- Når det er stor usikkerhet med hvordan utfallet av aktiviteten blir
Mål	- Når det er målkonflikt mellom prinsipal og agent	- Når det er målkongrens mellom prinsipal og agent
Informasjon om agenten	- Lite informasjon om adferden agenten utøver	- Mye informasjon om adferd agenten utøver
Informasjonssystem	- Når prinsipal ikke har informasjonssystemer som kan måle adferd til agenten	- Når prinsipal har informasjonssystemer som kan måle adferd til agenten
Kompleksitet i aktivitet	- Når aktiviteten er kompleks og prinsipalen har liten innsikt i hva adferd aktiviteten innebærer	- Når aktiviteten er lite kompleks og prinsipalen har god innsikt i hva adferd aktiviteten innebærer
Målbarhet av utfall	- Når det er lett å måle utfallet av aktiviteten som skal utføres av agenten	- Når det er vanskelig å måle utfallet av aktiviteten som skal utføres av agenten
Lengde på relasjon	- Når prinsipal har hatt en kort relasjon med agenten og dermed ikke har bygget opp kunnskap om agentens måte å drive virksomhet på	- Når prinsipal har hatt en lang relasjon med agenten og dermed har bygget opp kunnskap om agentens måte å drive virksomhet på

For å sammenligne tidligere teori om kontrakter opp mot PAT så forklarer PAT kontraktene hvordan bedriften får betalt, men MacNeil's kontrakter viser hvordan den er bygget opp og graden av fleksibilitet den må ha i forhold til transaksjonskostnadene.

2.3 Relasjonelle kontrakter

Ved relasjonelle kontrakter og typisk i distribusjonskanaler ser man bruk av nære relasjoner og samarbeid som blir brukt i stedet for å holde hverandre på en arms lengde avstand (Håkanson 1984, Jackson 1985, Dwyer, Schurr og Oh 1987). Det legges mer vekt på relasjon og sosiale bånd i situasjoner hvor hierarkiske kontroll mekanismer ikke strekker til, og vertikal integrasjon ikke er mulig (MacNeil 1974, 1978, 1980). Det viser seg at ved relasjoner der bedrifter har samme type forståelse av produkter, marked og distribusjonssystemet har en større sannsynlighet for å gi et positivt økonomisk utfall for bedriftene som inngår i relasjonen (Haugland og Reve, 1993).

I følge MacNeil (1974) er økonomiske transaksjoner rangert fra en såkalt diskret transaksjon til en kontinuerlig transaksjon, og det som faktisk har en påvirkning fra å drive en diskret transaksjon til en kontinuerlig transaksjon er de gode relasjonene som kan befinne seg mellom operatørene og leverandørene. Her snakker MacNeil om at en diskret transaksjon er en tydelig kontrakt og skrives ofte mellom to operatører hvor en har lite rom for personlige samtaler hverken under eller etter kontraktsperiode. I en kontinuerlig transaksjon der relasjoner tas i betraktning vil det være høy sannsynlighet for at partene har en pågående prosess med langsiktige planer om samarbeid. Det er også stor sannsynlighet for at partene har gjort forhandlinger tidligere og forventer også dette i fremtiden. I slike langsiktige relasjoner investeres det i utvikling av deres relasjon og det vises at slike relasjoner vil redusere transaksjonskostnader (Palmatier, Dant og Grewal, 2007).

I en studie av MacNeil (1974) henviser han til sin tredelte klassifisering av kontrakter hvor han skiller mellom klassiske-, neoklassiske og relasjonelle kontrakter. Klassiske kontrakter er ofte diskrete transaksjoner med spesifikke og lovbaserte kontrakter hvor partene utfører kontraktens innhold uten å ha noen form for relasjon til hverandres bedrifter. Neoklassiske kontrakter åpner opp for mer fleksibilitet hvor partene gjerne inkluderer en tredjepart for å forhandle frem en kontrakt som begge sider kan leve med. Den tredje typen kontrakt MacNeil

ser på er relasjonelle kontrakter hvor lov-systemene til den klassiske kontrakten ikke gir den fleksibiliteten som partene trenger for å utføre en transaksjon. Videre vil også enkelte transaksjoner kreve enda mer fleksibilitet enn det den neoklassiske kontrakten kan gi dem og dermed kan det være hensiktsmessig å etablere en relasjonell kontrakt mellom partene. Typiske trekk ved denne typen kontrakt er varighet og kompleksitet av kontrakten. Denne danner grunnlag på selve relasjonen mellom de forskjellige partene og danner et fellesskap hvor en har felles normer og ser på forholdets utvikling gjennom tid (Williamson, 1979, 2008). Sett opp mot både klassisk og neoklassisk kontrakter er relasjonelle kontrakter mer fokusert på dens fleksibilitet og selve relasjonen som en har mellom partene. Da denne relasjonen bygges over tid kan dette ikke kalles relasjonell kontrakt før en har passert en viss varighet og fleksibilitet mellom partene (MacNeil, 1978).

Som nevnt tidligere har Williamson (1979) knyttet MacNeils (1978) relasjonelle kontrakter til vertikal integrasjon og hierarkisk organisering. Dette er tilfeller hvor to bedrifter har stor grad av spesifikke investeringer, frekvens og usikkerhet i transaksjonene mellom seg eller at en bedrift har valgt å integrere aktiviteten i egen bedrift. Likevel argumenterer Geyskens, Steenkamp og Kumar (2006) for at relasjonelle kontrakter er en egen form for styring, som oppstår når hierarkiske kontrollmekanismer for å unngå opportuniste, ikke strekker til. Altså vil forskjellen mellom de to styringene være at man i hierarkisk organisering bruker overvåkning og informasjonssystemer for å kontrollere den andre parten, til at man i relasjonell styring gjennom tid har dannet sosiale normer som skal fungere som sikkerhet mot opportuniste. Dette bevises i Palmatier, Dant og Grewel (2007) sin studie hvor tillit og forpliktelser har direkte positiv effekt på relasjonell og økonomisk ytelse og at i en relasjonell kontrakt vil mulig opportunistisk adferd synke. Det kan også være en fare for opportunistisk adferd dersom en velger å gå inn i en forhandling med noen en ikke tidligere har erfaringer med (Haugland og Reve, 1993). En siste argumentasjon for at relasjonelle kontrakter er en egen styringsform er Bradach og Eccles (1989) forklaring på at tillit er en tredje styringsmekanisme som påvirker en dyade. Bradach og Eccles (1989) legger spesielt vekt på at tillit kan vokse frem i en relasjon gjennom sosiale normer for forpliktelse og samarbeid. De trekker sin argumentasjon fra forskning gjort av Kahneman et al. (1986, 1987) og MacNeil (1978) om at en verdikjede som praktiserer sosiale normer for forpliktelse og samarbeid så vil det dannes en form for samfunn, der alle enheter deler et sett med verdier som igjen danner grunnlaget for å bygge opp tillit. Dette kan føre til en mer effektiv kanal hvor for eksempel konflikter løses raskere fordi man har informasjon om operatørens drift, eller at kostnader

spares ved at komplekse formelle kontrakter ikke må utarbeides for å styre relasjonen. Basert på denne argumentasjonen har vi derfor valgt å behandle relasjonelle kontrakter som en egen styringsform.

I følge MacNeil er alle forhandlinger i relasjonelle kontrakter styrt av normer og har selv tatt høyde for at det er fire viktige faktorer i relasjonskontrakter. For det første har vi 1) rolle integritet, som handler om at man skal handle etter slik kontrakten sier man skal handle for en felles vinning og ikke kun sin egen. For det andre tar man hensyn til 2) solidariteten som betyr å ta vare på hverandre, bevare relasjoner en har og jobbe mot en fremtid med gode transaksjoner. For det tredje ønsker man en 3) konfliktløsende adferd og sist men ikke minste har man 4) supracontrakts normer som fokuserer på samhörighet. Her dannes ofte “mini samfunn” hvor en skaper felles normer og kultur. Supracontrakts går videre i vår oppgave og analyse under navnet, samfunnstilhörighet. Dette skal være i fordel for andre bedrifter og en ønsker å danne en arena for konkurransedyktig enhet. I MacNeil (1980) sin forskning viser han at i forhandlinger hvor en ikke samhandler i harmoni vil forhandlingene sannsynligvis kollapse over tid. Videre har Heide og John (1992) identifisert tre sosiale normer som ga signifikante funn for å skape et lønnsomt og effektivt samarbeid mellom parter. Denne forskningen bygger videre på MacNeil sin forskning(1980), men inkluderer også en ny norm som omhandler om partene i samarbeidet deler informasjon med hverandre. Med deling av informasjon menes det at en av partene er villig til å dele informasjon som er til vinning for den andre part. Grunnet denne normens positive påvirkning på lønnsomhet i et samarbeid velger vi derfor å inkludere denne normen som en styringsmekanisme som påvirker relasjonelle kontrakter.

Videre viser Haugland og Reve (1993) at relasjonelle kontrakter ofte blir brukt i forhandlinger med høy usikkerhet og teorien bak TCE sier at bedrifter bør bruke hierarkisk styringsform ved høy usikkerhet. Haugland og Reve (1993) beviser videre at formalisering har en positiv effekt på relasjonelle normer, men sentralisering har en negativ effekt på relasjonelle normer.

Som beskrevet tidligere i avsnittene over er det mange fordeler ved å bruke relasjonelle kontrakter i et samarbeid. Det finnes også negative sider ved å drive relasjonelle kontrakter. Dette er i tilfeller hvor de relasjonelle kontraktene blir dratt for langt. Negative konsekvenser av dette kan være at den sterke relasjonen fører til unødvendige forpliktelser som kan låse

ressurser og føre til valg som ikke er optimale for den enkelte bedriften i samarbeidet. Videre kan bedriftene bli for integrert i relasjonen at det er vanskelig for dem å endre seg når det oppstår mer lønnsomme muligheter i markedet (Gargiulo og Benassi, 1999). Granovetter (1985) sier videre at ved høy grad relasjonelle kontrakter kan føre til opportunistisk adferd fra en part. Dette støttes videre av Anderson og Jap (2005) som kommer med empiriske eksempler hvor den ene parten har utnyttet relasjonen og informasjonen som var utvekslet mellom bedriftene til å lure seg unna arbeid da de på forhånd vet at den andre parten ikke ville legge merke til det. Økt tillit mellom parter kan føre til at parter reduserer kontroll mekanismer i form av overvåkning og evaluering noe som kan utnyttes i samarbeidet (Wuyts og Geyskens, 2005).

2.4 Plural styring

Plural styringsform beskrives som en form for styring hvor man benytter seg av flere styringsmekanismer for transaksjoner som omhandler like aktiviteter. Styringsmekanisme er hvordan en bedrift velger å utføre sine transaksjoner og hvor like aktiviteter må være innenfor samme institusjonelle og konkurransedyktige omgivelser (Claude, 2013).

Bradach og Eccles (1989) bygget på Williamsons forskning om styringsformer og presenterte i deres artikkel hvordan markedsstyring, hierarkisk styring og tillit ble kombinert i samarbeid mellom bedrifter i form av plural styring. Senere i 1991, presenterte Williamson hybrid styring som en tredje styringsform til TCE rammeverket, men vi velger å bruke plural styring som vårt begrep. Plural styringsform kan forekomme oppover i verdikjeden i form av at en produsent velger å distribuere samme produkt i både integrerte distribusjonseenheter og hos uavhengige distributører i markedet. Plural styringsform kan også forekomme nedover i verdikjeden ved at en bedrift velger å produsere noen produkter selv, men kan også kjøpe like produkter av uavhengige operatører i markedet (Bradach og Eccles, 1989).

Bradach og Eccles publiserte i 1989 en av de første artiklene som tok for seg plural styringsform hvor de kritiserer TCE ved å beskrive hvordan styringsmekanismene pris, autoritet og tillit blir kombinert i empiriske situasjoner som er observert. Deres observasjoner forklarer at styringsmekanismene pris og autoritet er faktorer som man kan finne i

Williamsons (1985) beskrivelse av marked og hierarki, mens tillit hører til MacNeils (1978) relasjonelle kontrakter. I deres artikkel poengterer de motsatt for TCE at styringsformene er

“...they are independent and can be combined with each other in a variety of ways. (Bradach og Eccles, 1989, 101).”

De trekker frem franchise som et eksempel på hvordan vertikal integrasjon og markedsstyring kan kombineres. Styringen til en franchise er lagt opp ved at prinsipalen har egne distribusjonsheter (vertikal integrasjon) som de styrer i tillegg til at de gir retten til en franchisetaker å drive egen distribusjon basert på franchisegivers forretningsmodell (markedsstyring). Videre forskning av Bradach (1997) bekrefter at franchise virksomhet yter bedre dersom plural styringsform blir brukt da hierarkiske styringsmekanismer passer på at merkevare konseptet blir beholdt og at utsalgsstedene har frihet til å gjøre egne tilpasninger til omgivelsene de befinner seg i.

Det er gjort forskning på hvorfor bedrifter benytte seg av plural styringsform, og deriblant Heides forskning (2003) viser funn at dersom en prinsipal opplever at det er vanskelig å evaluere agentens ytelse (informasjonsasymmetri) så vil dette øke sannsynligheten for at prinsipalen vil integrere vertikalt. Dette gjøres for å få informasjon om aktivitetene slik at prinsipalen bedre kan evaluere ytelsen til agenten, men benytter seg også av eksterne leverandører for å dra nytte av blant annet spesialisering og skalafordeler som finnes i markedet.

Forskning gjort av Dutta et al. (2006) viser også til empiriske studier hvor det forekommer kombinasjoner av marked- og vertikal integrasjon. Deres studie omhandlet bedrifter som bruker ulike styringsformer oppstrøms i verdikjeden hvor en selger produkter gjennom egne selgere og gjennom uavhengige distributører. Resultatene av studien viser at dersom det er vanskelig å måle ytelsen til den eksterne distributøren, øker sannsynligheten for at en bedrift vil distribuere internt. Begrunnelsen var at bedriftene da vil tilegne seg kunnskap på feltet og dermed kan en måle ytelsen til ekstern distributør på en bedre måte. Videre viste det seg at sannsynligheten økte for intern distribusjon dersom bedriften produserte forbruksrelaterede produkter enn spesialiserte produkter (langvarig bruk). Grunnen er fordi eksterne leverandører som selger spesialiserte produkter ofte foretar spesifikke investeringer i relasjoner som for eksempel kursing av selgere av det spesifiserte produktet. Motsatt ser man

i forbruksrelaterte produkter at distributøren ikke gir samme engasjement i å selge produktene som ved spesialiserte produkter. Et siste interessant funn er at sannsynligheten for bruk av eksterne distributører øker dersom distributøren også selger komplementære produkter til bedriftens produkt. Det viste seg at eksterne distributører fikk bedre salgstall når prinsipalens produkt kunne selges sammen med andre komplementære produkter enn dersom prinsipalen selv bare kunne tilby et enkeltstående produkt.

Forskning gjort av Heide, Kumar og Wathne (2013) ser på effekter av å kombinere styringsmekanismene overvåking og solidaritet hvor overvåking er mest kjent fra TCE og PAT litteratur, mens sistnevnte finner man i litteratur som omhandler relasjonelle kontrakter. Forskningen viste signifikante funn for at kombinasjonen av disse to styringsmekanismene økte leverandørens ytelse og reduserte sannsynligheten for opportuniste. Videre kom det også frem at overvåking var mer akseptert av leverandøren når det var solidaritets norm etablert i samarbeidet.

Claude (2013) har funnet noen andre drivere på hvorfor en bedrift har valgt å kombinere styringsmekanismer. Den første omhandler at dersom en bedrift ikke har nok finansiell kapital til å utvide sitt merke, kan velge å outsource det til franchisetakere. Da vil en annen ekstern part betale for å bruke merket og eventuelle kostnader for utvidelse av det.

Den andre driveren går ut på at en bedrift velger å utføre en aktivitet internt for å overbevise en ekstern part om å utføre samme aktiviteten, for å vise eventuelle gevinster med aktiviteten. En slik situasjon kan drives frem dersom bedriften ikke har fremtidig kapasitet til å drive den internt. En tredje driver er for å få tilgang på kunnskap. Her kan for eksempel franchisegivere arrangere møter og seminar hvor franchisetakere deler og tilegner seg nyttig informasjonen fra hverandre. Ikke bare får franchisegivere informasjon og kunnskap de kan bruke i egne utsalgssteder, men franchisetakerne kan også dele på tvers av sine butikker som igjen er med å utvikle merkevaren (Saes et al. 2011; Windsperger et al. 2009). En siste driver kan være kombinasjon av intern- og ekstern produksjon for å legge press på eksterne parter. Dersom de oppfører seg opportunistisk så har bedriften mulighet til å si opp kontrakten å utføre aktiviteten selv.

Et viktig skille mellom styringsmekanismer er at noen blir betraktet som transaksjons mekanismer, mens andre blir sett på som relasjonelle mekanismer (Cannon, Achrol og Gundlach, 2000; Bradach og Eccles, 1989). Tidligere forskning fokuserte på at man kunne

oppnå et effektivt samarbeid ved å velge en styringsmekanisme, mens ny forskning har sett på hvordan kombinasjon av ulike styringsmekanismer er mer hensiktsmessige i enkelte samarbeidssituasjoner (Cannon, Achrol og Gundlach, 2000). Denne forskningen omhandler at i plural styring kan man kombinere flere transaksjons mekanismer i et samarbeid eller kombinasjon av flere relasjonelle mekanismer. Videre ser man motstridende forskning i hvilken grad man kan kombinere på tvers av styringsmekanismene. Das og Teng (1998) gir støtte for at styringsmekanismene fungerer som substitutt for hverandre hvor bruk av transaksjonelle mekanismer hemmet etableringen av relasjonelle mekanismer. Lignende funn ble også funnet av Wuyts og Geyskens (2005) som viste at komplekse kontrakter og nær relasjon fungerer som substitutter dersom en bedrift skulle gjøre tiltak for å redusere opportuniste.

I motstridende forskning gjort av Cannon, Achrol og Gundlach (2000) viser at transaksjonelle mekanismer og relasjonelle mekanismer kan forsterke hverandre. Ved høy usikkerhet rundt en transaksjon vil formelle kontrakter være kostbare å utarbeide, men dersom det på forhånd er etablert en relasjon mellom partene, vil relasjonen være en styringsmekanisme som forenkler prosessen ved å skrive formelle kontrakter, da kan partene strukturere kontrakter etter deres etablerte sosiale normer. Den formelle kontrakten i seg selv fungerer som det brede strukturelle rammeverket for transaksjonen mens den relasjonelle kontrakten gir rom for fleksibilitet dersom uforutsette endringer i transaksjonens omgivelser oppstår. Nyere forskning av Jap og Ganesan (2000) forteller at i tilfeller hvor en part sitter med mer makt i et samarbeid vil den svakere part ofte måtte inngå spesifikke investeringer for å sikre samarbeidet, som vil sette dem i en sårbar situasjon. I slike situasjoner vil den svake parten ha et ønske om at den sterke parten viser forpliktelse i samarbeidet. Deres forskning viser også at den svake parten kan benytte seg av styringsmekanismer i form av både relasjonelle- og formelle kontrakter. Den svake parten oppfatter mer forpliktelse fra den sterke parten dersom relasjonelle normer ble praktisert i samarbeidet, mens formelle kontrakter har en negativ effekt på oppfattet forpliktelse dersom kontrakten kommer i startfasen av samarbeidet, men har en positiv effekt dersom den blir presentert i en senere fase av samarbeidet. Dette støtter bevisene med at flere styringsmekanismer kan brukes, men som vist i denne forskningen, må man starte med relasjonelle mekanismer før man bruker kontrollmekanismer. Forskningen til Bercovitz, Jap og Nickerson (2006) viser at spesifikke investeringer spiller en viktig rolle for hvordan styringsmekanismer utøves. I deres forskning fant de at dersom en transaksjon hadde spesifikke investeringer fra begge parter i samarbeidet ville dette føre til at graden av

relasjonelle kontrakter økte. Videre viser forskning av Poppo og Senger (2002) at relasjonelle kontrakter og komplekse kontrakter komplimenterer hverandre. Det viser at økt grad av relasjonell styring fører til mer komplekse kontrakter og ved komplekse kontrakter vil graden av relasjonell styring øke. Grunnen til dette er at komplekse kontrakter kan redusere faren for opportunistisk adferd, men er til lite hjelp dersom det blir stor konflikt mellom operatørene. Dersom det er etablert en relasjonell kontrakt mellom partene, vil dette være med å løse konflikter hvor begge parter behov blir møtt.

Haugland (2004, 67-69) poengterer at en sjeldent kun bruker én styringsmekanisme i et samarbeid og mener at dersom en skal lykkes med plural styring er det viktig å få en oversikt over hvilke styringsutfordringer som kan oppstå og deretter implementere ulike styringsmekanismer som vil bidra med bedre løsninger. En casestudie gjort av Olsen et al. (2005) så på samarbeid i oljebransjen og styringsmekanismene insentiver, autoritet og tillit og hvordan disse ble kombinert. Det viser seg at insentiver er vanskelig å implementere i de komplekse prosjektene dersom det ikke eksisterte en viss grad av tillit mellom partene. Felles for begge casene er at de utfører like prosjekter i form av “nybygg”, men at kun ét case hadde på forhånd brukt relasjonelle styringsmekanismer i oppstartsfasen og hadde tidligere erfaring med hverandre. Dette medførte tilfredshet i samarbeidet, der begge parter ble fornøyd med autoritets- og insentiv fordelingen mellom dem. Denne forskningen støtter opp mot Hauglands argument at ulik tyngde på de forskjellige styringsmekanismene må vurderes opp mot utfordringer i prosjektet for å drive plural styring på en hensiktsmessig måte. Bouncken et al. (2016) forteller at dersom det bare blir brukt transaksjonelle mekanismer ga dette en negativ effekt på produktinnovasjon, men dersom det ble brukt både transaksjonelle og relasjonelle mekanismer hadde dette en positiv effekt på produktinnovasjon. Tidligere forskning har empiriske funn på plural styring hvor et mindre antall styringsmekanismer kan kombineres for å løse utfordringer og i noen tilfeller hvor de komplimenterer hverandre (Olsen et al. 2005; Poppo og Zenger, 2002). På tross av tidligere forskningen mangler det mer omfattende forskning som i større grad kartlegger effekter dersom et større antall styringsmekanismer kombineres.

Basert på disse forsikringene er vi åpne for at dersom det praktiseres plural styringsform fra operatør kan dette gi en negativ effekt på leverandøren dersom kombinasjonen av styringsmekanismene ikke er riktig sammensatt. Basert på teorien forventer vi negativ effekt dersom det ikke er balanse mellom kontrollerende- og relasjonelle mekanismer. Videre

forventer vi også en negativ effekt dersom leverandør føler at de ikke har fått tatt del i planleggingen om hvordan samarbeidet skal styres, da det kan forekomme uventede utfordringer fra leverandør sitt ståsted som ikke er tatt høyde for.

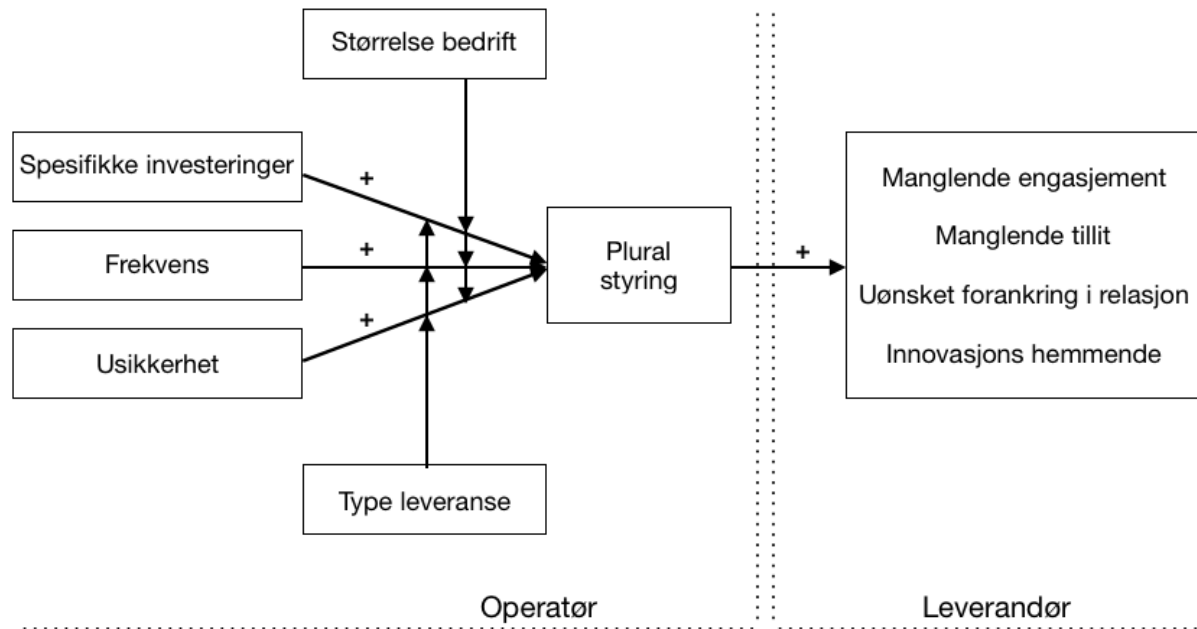
3.0 Forskningsmodellen og dens sammenheng

Gjennomgått forskning og teori som omhandler styringsmekanismer viser at flere styringsmekanismer kan brukes hver for seg, men også kombineres for å løse et bestemt problem (Heide, Kumar og Wathne, 2013; Poppo og Zenger, 2002; Bradach og Eccles, 1989; Heide 2003). Likevel er spørsmålet om flere styringsmekanismer kan kombineres i oljebransjen og fortsatt stå i samsvar med vårt teoretiske grunnlag.

Som beskrevet tidligere er olje- og gassindustrien preget av svært komplekse prosjekter hvorav teori forteller at ved prosjekter hvor det er høy usikkerhet ved utfall, lite målbare resultater og komplekse aktiviteter, så vil dette føre til høye transaksjonskostnader (Williamson, 1985; Eisenhardt, 1999). Som nevnt innledningsvis skal oljevirkosomhetens verdiskapning komme samfunnet til gode og staten har etablert klare rollefordelinger mellom staten og oljeselskapene, som gjør at staten har kontroll på hele prosessen fra leting til avslutning. I tillegg forklarer Olsen et al. (2005) at oljebransjen er preget av komplekse prosjekter som involverer operatør, leverandør og flere underleverandører, der hvert prosjekt er forskjellige og krever skreddersydde kontrakter samt teknologi. Oljebransjen er preget av høy usikkerhet og spesifikke investeringer da det er vanskelig å estimere resultater før prosjektet er ferdigstilt. Som Williamson (1985) viser kan en bedrift innføre transaksjonelle styringsmekanismer for å redusere transaksjonskostnader og dersom transaksjonskostnader er høye og/eller at prosjektene er komplekse så vil det være hensiktsmessig å etablere en relasjonell kontrakt (Olsen et al. 2005).

Videre viser vår teori omhandlet plural styring at dersom operatør bruker plural styringsform der en ikke kombinerer flere styringsmekanismer riktig, kan dette ha en negativ effekt på deres leverandører. Vi forventer da et negativt utfall dersom det er en ubalanse mellom

transaksjonelle og relasjonelle styringsmekanismer hvor leverandøren ikke har vært med å planlegge bruken av de forskjellige styringsmekanismene. Vår forskningsmodell blir da som følgende:



Forskningsmodellen vår starter med et utgangspunkt i Williamsons (1979) transaksjonskostnadsteori som forklarer at plural styring burde praktiseres når det er ulik grad av frekvens, usikkerhet og spesifikke investeringer. Vi ønsker derfor å kartlegge disse transaksjons egenskapene (forklaringsvariabler) i de ulike transaksjonene mellom leverandør og operatør som videre vil gi en forståelse for styringsmekanismene som blir utøvet av operatør. Vi har også stilt krav til våre caser hvor vi er interesserte i å se om bedriftenes størrelser og type leveranse har en modererende effekt på forholdet mellom egenskapene ved transaksjoner og plural styring. Dersom det blir utøvet plural styringsform tror vi også at dette vil ha en negativ påvirkning på leverandøren i form av manglende engasjement fra leverandøren, en oppfattelse av manglende tillit, en uønsket forankring i relasjonen og hemme innovasjon i samarbeidet.

Begrunnelsen for at vi ser på type leveranse er at vi tar utgangspunkt i Zeithalm (1981) som forklarer at det er ulik risiko i spekteret mellom “search goods” og “credence good” hvor noen leveranser skal være lettere å måle ytelsen på i forkant av et kjøp enn andre leveranser. Vi stiller oss derfor spørrende om graden av forkjøps evaluering av et produkt eller en service påvirker hvilke styringsmekanismer som praktiseres. Vi ønsker å se på type størrelse på

bedrift da Heide og John (1988) forklarer at en liten bedrift ofte kan ha spesifikke investeringer i et samarbeid med en større bedrift, noe som kan sette den mindre bedriften i en sårbar situasjon dersom forhandlingsmakten er i favør hos den store bedriften.

Videre i analysen vil vi undersøke om leverandørene får en negativ holdning til samarbeidet med operatøren dersom de er underlagt plural styringsform hvor det er ubalanse mellom transaksjonelle og relasjonelle mekanismer. Dette baserer vi på grunnlaget av, dersom leverandør blir pålagt flere styringsmekanismer uten å være en del av prosessen ved valg av styringsmekanismer, vil dette oppfattes negativt fra leverandørens side (Olsen et al. 2005; Haugland, 2004, 67-69). Vi har da valgt å predikere at leverandøren vil føle en mangel på tillit (Ghoshal og Moran, 1996), mangel på engasjement (Ouchi, 1979) og at det kan forekomme hemmende effekter rundt innovasjon fra leverandøren (Bouncken et al. 2016) i arbeidet dersom det er en tung vekt på transaksjonelle mekanismer de utsettes for. Videre predikerer vi at leverandøren vil føle en uønsket forpliktelse til operatøren (Gargiulo og Benassi, 1999) dersom det er tung vekt på relasjonelle mekanismer, da leverandøren kan føle på vanskeligheter rundt det å forlate samarbeidet.

4.0 Metodevalg

På grunn av oljebransjen reguleringer og omfattende prosjekter ønsker vi å se på hvilke styringsmekanismer som praktiseres i bransjen og om det er muligheter for at disse kombineres. Videre ønsker vi å se hvordan dette i så tilfelle påvirker leverandørene til operatøren. For å kunne finne svaret på dette mener vi at en kvalitativ tilnæringsmetode vil være det rette valget. Dette på grunn av at kvalitative datainnsamlingsmetoder som gir dyp informasjon og dermed en forståelse om det bakenforliggende fenomenet vi skal besvare i vårt forskningsspørsmål (Yin, 2009). Kvalitative datainnsamlingsmetoder er også hensiktsmessig i vårt forskningsspørsmål da vi er på jakt etter dyp informasjon som baserer seg på menneskers erfaring om et gitt fenomen (Jacobsen, 2005). En vesentlig styrke ved kvalitativ datainnsamlingsmetode er den fleksibilitet hvor det er rom for endringer i datainnsamlingsmetoden for å sikre besvarelse rundt alle aspekter ved forskningsspørsmålet (Thagaard, 2013). For å besvare vårt forskningsspørsmål har vi gått for en kvalitativ tilnærming i form av casestudier.

4.1 Casestudie

Casestudie kan brukes i mange tilfeller for å tilegne seg kunnskap om individer, grupper, organisasjoner, sosiale og politiske fenomener. Definisjonen på et casestudie er:

“...en empirisk undersøkelse som undersøker et aktuelt og moderne fenomen i dybden og innenfor dets virkelige kontekst, spesielt når grensen mellom fenomenet som undersøkes og dets kontekst ikke er tydelig”(Yin, 2009, 18).

Den første begrunnelsen for at vi gikk for en kvalitativ tilnærming i form av casestudier er problemet ved å få nok respondenter med kunnskap om temaet til å ta en kvantitativ tilnærming. Den andre begrunnelsen til at vi har valg casestudie som vår undersøkelsesform er fordi ifølge Yin (2009) så er det hensiktsmessig å velge casestudie da vårt forskningsspørsmål omhandler å finne ut hvordan prosessen av et fenomen foregår (hvilke styringsmekanismer en operatør utøver) og hvilke effekter som er konsekvens av fenomenet (påvirkning på leverandørene). Vi som studerer fenomenet har heller ikke påvirkning- eller manipulasjon-kraft til å påvirke utfallet av situasjonen da fenomenet er et resultat av handlinger som operatøren har tatt i fortiden.

Vi har brukt en komparativ casestudie for å se om det er variasjon mellom leverandørene vi intervjuer (Andersen, 2013). I følge TCE-teori og vår forskningsmodell er graden av frekvens, usikkerhet og spesifikke investeringer det som avgjør hvilke styringsmekanismer operatøren utøver i samarbeidet (Williamson, 1979). Videre setter vi krav til casene (leverandørene) hvor vi ønsker å se om kravene har modererende effekt på forholdet mellom egenskapene til transaksjonskostnadene og hvilke styringsmekanismer som utøves. Vi har tre kontrollvariabler som vi holder konstant gjennom casene våre: 1) leverandørene skal ha den samme operatøren som én viktig kunde, 2) dette samarbeidet skal ha vart over tid og 3) hovedtyngden av leverandørenes prosjekter skal foregå på norsk sokkel. Dette for at vi kan konsentrere oss om én operatør og hvilke styringsmekanismer den operatøren bruker i et etablert samarbeid. Videre ønsker vi at alle leverandørene har hovedtyngden av prosjekter på norsk sokkel, da vi har avgrenset oppgaven til den norske oljebransjen og er da interessert i hendelser som er typisk for denne bransjen. Moderatorene “størrelse på bedrift” og “type leveranse” gjør at vi må sette krav til hvert enkelt case hvor moderatorene må være ulike hverandre. For å måle størrelsen på bedriftene har vi tatt utgangspunkt i hvor mange ansatte det er i bedriften, hvor et stort antall ansatte vil indikere at bedriften er kategorisert som en

stor bedrift (Axtell, 2001; Simon og Bonini, 1958). Hjelseth, Meyer og Walle (2017) skriver i sin rapport at det ikke er gjort noen klar definisjon på hva som kategoriserer en liten, mellomstor eller stor bedrift i henhold til antall ansatte. De tar da utgangspunkt i NHO, Forskningsrådet og Regjeringen som kategoriserer disse bedriftene som følgende: liten bedrift har under 50 ansatte, mellomstor bedrift 50-99 ansatte og stor bedrift har 100 ansatte eller mer. Disse definisjonen ønsker også vi å benytte oss av. Vi har satt krav til at bedriftene skal ha forskjellige leveranser hvor vi tar utgangspunkt i at produktene eller servicene skal befinne seg på ulike punkter mellom “search goods” og “credence goods” i aksene til Zeithalm (1981). Dette for å kontrollere om graden av forkjøps evaluering kan påvirke valget av styringsmekanismer som praktiseres.

Videre er case designet strukturert etter teoretisk fortolkende da det eksisterer teori på ulike styringsmekanismer, plural styringsform og hvilke effekter styringsmekanismer kan ha på leverandører. Denne teorien bruker vi som et rammeverk for å fortolke hvordan relasjonen påvirkes fra leverandørsiden (Andersen, 2013). Systemet for sammenligningen som blir brukt i vår analyse er av “Ulikhet på forklaringsvariabler med like utfall” ved at vi forventer at det vil være ulikheter mellom bedriftene i hvilke styringsmekanismer de er utsatt for og at utfallet av plural styring vil ha negativ effekt på hvordan leverandørene oppfatter samarbeidet med operatøren.

4.2 Beskrivelse av casene

Utvalget vårt består av én bedrift som leverer produkter (Per), én bedrift som leverer service (Steinar) og to bedrifter som leverer både produkter og service (Senior og Junior).

Bedrift Per ble etablert sent på 1990-tallet og er en liten bedrift med rett under 20 ansatte. Bedriften er et utspring fra en større bedrift hvor samtlige i nåværende bedriften var tidligere arbeidskollegaer. Det er i hovedsak produkter de selger til operatøren i form av feltinstrumentering og ventiler. Operatøren er en av deres viktigste kunde og deres samarbeid startet allerede fra bedriften etableringsår. I 2017 hadde Per et driftsresultat rett under - 311' NOK som anses til å være ikke tilfredsstillende lønnsomhet for bedriften (www.proff.no).

Bedrift Steinar ble etablert tidlig på 1970-tallet og er en stor bedrift med rett over 600 ansatte. Bedriften leverer i hovedsak undervannstjenester. Operatøren er en av deres viktigste kunder og relasjon startet da bedriften ble etablert. I 2017 hadde de et resultat før skatt rett over 1 000 000' NOK som anses å ikke være tilfredsstillende (www.proff.no).

Bedrift Senior har eksistert i over 100 år og startet som leverandør i oljebransjen på 60-70 tallet. Det er en stor bedrift i overkant av 700 ansatte. De selger både tjenester og produkter hvor flere av deres prosjekter innebærer å anskaffe komponenter, bygge nybygg til plattformer og installasjon av dette. Deres relasjon med operatøren startet da operatøren selv ble etablert sent 60-tallet og er en av deres viktige kunder. I 2017 hadde de et resultat før skatt på rett under 14 000' NOK som ikke ses på som optimal lønnsomhet (www.proff.no).

Bedrift Junior ble etablert sent på 1990-tallet og er en middel stor bedrift i underkant av 300 ansatte. Bedriften leverer i hovedsak undervannstjenester i form av installasjon hvor de har ansvar for å skaffe komponentene som skal installeres. Dermed leverer denne bedriften både produkter og service til bransjen. Deres samarbeid med operatøren startet fra året bedriften ble etablert og operatøren er en av deres viktigste kunde. I 2016 hadde bedriften et resultat før skatt på rett over - 1 000 000 millioner kroner som anses som å ikke være tilfredsstillende lønnsomhet (www.proff.no).

4.3 Utvalg av informanter

For å besvare vårt forskningsspørsmål var vi avhengige av å få tak i respondenter som faktisk har troverdig kunnskap om temaet som skal forskes på (Ryen, 2006). Et problem som oppstår når man skal velge nøkkelinformanter er få tak i den personen som har riktig kunnskap om temaet som skal studeres (Kumar, Stern og Anderson, 1993). På forhånd bestemte vi oss for å intervjué én representant fra de ulike leverandørene og er da avhengige av informanter som sitter på kunnskap om bedriften som en helhet og er en aktiv deltaker i relasjonen til operatøren. Videre var vi observante på at vi ikke ønsket representanter som kun representerte små deler av bedrifter som kan ha begrenset innsyn i forhandlingene med operatøren.

Vi tok kontakt med direktører i flere leverandørbedrifter som var innenfor utvalgsrammen vi hadde satt for casene. Innledningsvis presenterte vi problemstillingen og tema som resulterte i at alle våre utvalgte leverandører ønsket å stille til intervju og kunne stille med kompetente ansatte innad med den rette kunnskapen. Resultatet ble at vi fikk intervju tre direktører og én økonomisjef, som betyr at vi fikk intervju én representant fra hver av de fire casene. Vi mener da at utvalgte nøkkelinformanter står til våre forventninger og er da tilfreds med intervjuobjekter.

4.4 Grunnlag til datainnsamling

Vår hoved informasjonskilde i denne oppgaven er dybdeintervjuer, hvor vi intervjuet informanter fra ulike leverandører, der dataene analyseres opp mot det teoretiske perspektivet. Ved bruk av casestudier er det flere metoder som kan benyttes for å innhente data, der aktiv samtalebaserte dybdeintervjuer er sett på som en hovedmetode (Andersen, 2013), og denne datainnsamlingsmetoden skal også vi benytte. Videre har vi valgt å benytte en semistrukturert intervjuguide med åpne spørsmål. Grunnen for dette er at vi på forhånd har et sett med styringsmekanismer som vi ønsker å spørre informanten om. Ved bruk av semistrukturert guide oppnår vi en viss struktur og at guiden er fleksibel for endring, dette for å sikre data på alle variabler vi er interessert i. Videre valgte vi åpne spørsmål da Silverman (2014) forklarer at åpne spørsmål gir informanten i større grad tid til å tømme seg for informasjon, og skaper rom for at informanten kan prate fritt om alle mulige hendelser og erfaringer rundt temaet. Da informanten hadde tømt seg for informasjon rundt hovedspørsmålene stilte vi deretter spesifikke spørsmål relatert til informasjonen de ga oss. Dette var i tilfeller hvor vi var usikre på informantens bruk av begreper eller at vi ønsket en dypere forklaring rundt elementer i svaret som kunne gi en bedre besvarelse på vårt forskningsspørsmål. Andre tilleggsspørsmål vi stilte var for å bekrefte eller avkrefte enkelte forutsetninger vi hadde om samarbeidet til operatøren. Tjora (2012) forteller også at man skal være åpen for digresjoner da dette kan gi informasjon som på forhånd er ukjent for oss, men viktig for informanten. Dermed var vi fokuserte når informanten fortalte om ulike hendelser som omhandlet andre operatører, og stilte da spørsmål om det var gjeldende også i deres relasjon med den operatøren vi ønsker å analysere. På denne måten fikk vi bekreftet eller avkrefte lik eller ulik bruk av styringsmekanismer.

Det første intervjuet ble utført den 30. april og det andre intervjuet ble utført 4. mai. Vi la bevisst inn et par dager mellom intervjuene slik at vi fikk tid til å transkribere og analysere det første intervjuet før vi skulle på neste intervju, som gjorde at vi fikk tid til å endre guiden dersom det ble nødvendig. Frem mot det andre intervjuet gjorde vi noen endringer da vi ønsket enda mer informasjon om de forskjellige variablene vi var interesserte i. Etter endringene gjort frem mot vårt andre intervju tok vi kontakt med vår første informant for å utfylle tilleggsspørsmålene som ble tilført, da hensikten med analysen er å sammenligne informasjonen vi får fra de forskjellige bedriftene. Etter andre intervju var ferdig tok vi oss tid til å se over transkriberingen og starte å sortere ut funn fra intervjuene. Denne prosessen ga oss funn som vi videre ønsket å få bekreftet eller avkreftet i de to resterende intervjuene, og vi tilførte da enda flere tilleggsspørsmål under temaene vi presenterte. Justeringene av intervjuguiden kan man finne i vår metodedagbok, vedlegg 1. Våre to resterende intervju tok sted 22. mai og 23. mai, hvor prosessen videre gikk til transkribering og sortering av funn. Alle intervjuene foregikk i lukkede møterom på bedriftens egne lokaler. Vi startet intervjuene med å presentere oss selv i form av navn og hva vi tar master i. Videre spurte vi informantene om det var greit at vi gjorde opptak, hvorav alle informantene aksepterte dette. I alle intervjuene var vi begge til stede hvor vi hadde forskjellige oppgaver under intervjuet. Styrken ved å være to under slike intervjuer er at den ene hadde ansvaret for å lede samtalen, mens den andre avsjekker intervjuguiden og i større grad konsentrerte seg om å utarbeide tilleggsspørsmål dersom det var behov for avklaring.

4.5 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler i hvilken grad dataene som er samlet inn i en studie er pålitelig. Det er høy reliabilitet i et studie dersom undersøkelsesprosessen og dataene som er samlet inn kan etterprøves og få like resultater (Yin, 2009). For å sikre høy reliabilitet i vår oppgave har vi først og fremst gitt en grundig beskrivelse av valg av metoder og fremgangsmåter vi har brukt for å samle inn datamaterialet. Det er også gitt en beskrivelse for hvilken type casestudie vi bruker og hvordan og hvorfor disse casene er plukket ut. Vi har også lagt med metodedagbok som gir innsikt i hvordan intervjuguiden er strukturert. Her har vi inkludert bemerkninger vi gjorde etter intervjuene og tankene rundt hvorfor intervjuguiden utviklet seg gjennom intervjuprosessen. Dette er for sikre en god beskrivelse av selve intervjuprosessen fra første til siste intervju (Thagaard, 2013). En annen viktig faktor for å sikre reliabilitet i en studie er

å sikre reliabilitet i selve intervjuene. Med dette menes det at reliabiliteten i en studie kan svekkes dersom intervjueren påvirker informanten ved at enkelte spørsmål bærer preg av å være ledende (Kvale, 1997). For å unngå dette problemet gikk vi nøye gjennom spørsmålene og passet på at alle spørsmål var åpne som ikke ledet informanten i en bestemt retning. Vi stiller dermed spørsmål som “Hvordan er stemningen når operatøren kommer på besøk?”, men i tilfeller hvor informanten vil ha et mer utdypende spørsmål så passer vi på å utdype det med “Er det en vennskapelig stemning eller er den anstrengt?” slik at både positive og negative aspekter drøftes av informanten. Intervjuene vil også bli tatt opp på båndopptaker slik at vi i transkribering prosessen har korrekt informasjon om hva som ble sagt under intervjuene. Til slutt skal vi sikre reliabilitet gjennom at det er to personer som transkriberer og koder dataene slik at vi får to tolkninger av samme data. Dette er for å oppnå høy grad av interrat reliabilitet som omhandler at reliabiliteten styrkes dersom det er høy grad av samsvar mellom oss som koder, da dette antyder at kodingen ikke bærer preg av subjektive oppfattelser av fenomenet (Silverman, 2014).

4.6 Validitet

Å sikre validitet i kvalitativ forskning er noe man gjør gjennom hele datainnsamlingsprosessen (Kvale og Brinkmann, 2009). Validitet omhandler i hvilken grad analysen måler det den har til hensikt å måle. Høy grad av validitet vil forekomme dersom studiet og innsamlingsmetoder resulterer i data som er gyldige for å besvare forskningsspørsmålet (Grønmo, 2004). For å sikre validitet i vår studie ønsker vi å benytte begrepsvaliditet og ytre validitet som i følge Yin (2009) er de mest aktuelle å bruke i vår type casestudie.

Høy begrepsvaliditet også kalt nomologisk validitet (Ringdal, 2007), går ut på at man etablerer korrekte operasjonelle målinger for temaet som blir studert slik at man på best mulig måte får målt det man har til hensikt å måle (Yin, 2009). I følge Yin er det tre taktikker som kan sikre begrepsvaliditet i en casestudie. Den første vi har benyttet oss av er å ha flere kilder til bevis ved at vi bruker både forskningsartikler, kontraktmaler fra leverandørene og primærdata i form av dybdeintervjuer. Vi har også benyttet oss av den andre teknikken som omhandler å etablere en “chain of evidence” (Yin, 2009, 122). Dette innebærer at vi gjennom hele oppgaven har oppgitt kilder i det teoretiske perspektivet hvor en ekstern leser kan gå

tilbake å finne grunnlaget til begrepene som vi presenterer i oppgaven. Videre legger vi ved vår metodedagbok som begrunner enkelte endringer som ble foretatt i intervjuprosessen. Det kan også ettersendes fullstendig transkribering av intervjuene vi foretok, slik at ekstern leser har mulighet til å gå tilbake til konteksten en sitering er hentet fra og dermed se hvordan vi har trukket våre konklusjoner. Yin (2009) forklarer at ved å sikre at alle fakta er kommet frem gjennom en grundig gjennomført prosess vil dette være med på å sikre begrepsvaliditeten. Den siste taktikken omhandler at informantene får muligheten til å lese gjennom studien for å komme med eventuelle rettinger dersom det er oppstått misforståelser. Slike misforståelser kan oppstå da begreper som vi bruker kan ha en noe annen mening for informanten.

Ekstern validitet er i følge Yin (2009) hvorvidt man kan generalisere resultater fra egen studie til en annen studie. Kritikken til casestudier har vært at resultater ikke kan generaliseres til andre casestudier enn det opprinnelige caset som ble studert. Yin (2009) mener dette er en misoppfattelse og dermed har vi implementert Yin sin tilnærming for å sikre at funn kan generaliseres til lignende caser. Vi har tatt i bruk analytisk generalisering som går ut på at en forsker forsøker å generalisere et sett resultater til en mer omfattende teori. Med omfattende teori menes at man benytter seg av tidligere utviklet teori for så å sammenligne denne teorien med egne empiriske data. Ved å bruke tidligere teori som sammenligningsgrunnlag vil man kunne finne sammenheng mellom teoretiske antagelser og egen empirisk data. Formålet med denne studier er ikke at vi skal kunne generalisere funnene våre til en populasjon, men at vi i lys av teori får en bedre forståelse for hvordan plural styring praktiseres i oljebransjen og hvordan dette påvirker leverandørens relasjon til operatøren. Videre ser vi på muligheter for at funnene kan generaliseres til lignende case hvor leverandører blir utsatt for en plural styringsform.

5.0 Analyse

I denne delen av oppgaven skal vi presentere innholdet fra datamaterialet som er hentet ut fra intervjuene. For å kunne gjengi datamateriale så konkret som mulig bruker vi sitater hentet ut fra intervjuer for å eksemplifisere og utdype. Vi ønsker å skape en ryddig struktur og bedre leseropplevelse og starter med en kartlegging av våre forklaringsvariabler som vi tror har en

påvirkning på bruk av styringsmekanismene utøvet operatør, da vi er interesserte i å finne ut om det står i henhold til Williamsons teori (1975). Videre strukturer vi analysen hvor vi starter med en kartlegging av transaksjonelle mekanismer så relasjonelle mekanismer hvor vi er bevisst på om våre moderatorer påvirker forholdet mellom transaksjons egenskaper og bruk av styringsmekanismer. Videre skal vi se om dette forholdet påvirkes av våre moderatorer “type levering” og “størrelse på bedrift”. Videre ønsker vi å finne ut om det drives plural styringsform og eventuelt hvordan balansen mellom relasjonelle og transaksjonelle mekanismer er i de ulike casene. Dersom det brukes plural styringsform ønsker vi å finne ut hvordan dette påvirker leverandørene og deres synspunkt på bruken av styringsmekanismene. Gjennomgående i analysen prøver vi å finne alternative forklaringer på hvorfor leverandørene agerer som de gjør. I henhold til vår forskningsmodell tror vi at det vil forekomme uønsket forankring i relasjon og mangel på tillit, innovasjon og engasjement blant leverandørene dersom det er ubalanse ved kombinasjon av styringsmekanismene.

5.1 Forklaringsvariabler

5.1.1 Frekvens

Frekvens omhandler i hvilken grad det er hyppige leveranser fra leverandøren til operatøren. Det kommer frem at alle bedriftene har hyppige leveranser til operatøren, men vi ser en antydning til at bedriften Per kan ha en annen type struktur på leveranser sett opp mot de andre leverandørene vi intervjuer. Her forteller servicebedriftene:

“Vi leverer underveis. Store og mindre ting. Det kan være produktleveranse, en acceptance test, enten om den er her, eller en annen plass. Også er den ferdig som en leveranse der og da, closet, og ferdig.”

“Ja absolutt leveranser hele tiden, masse ting som skal ut hele tiden. På store prosjekter har vi gjerne 4 personer som kontinuerlig sitter å jobber med logistikken på ting som skal kjøpes inn og sendes ut.”

Service bedriftene forklarer at dersom de jobber i et større prosjekt med operatøren vil bedriften kontinuerlig sende ut forskjellige komponenter til det samme prosjektet. Bedrift Per

forteller oss at de kun har én leveranse per prosjekt, men at de kontinuerlig har leveranser i flere forskjellige prosjekter med operatøren. Dermed har service bedriftene hyppige leveranser i et og samme prosjekt, mens Bedriften Per har hyppige leveranser i forskjellige prosjekter. Vi konkluderer med at det er høy frekvens uavhengig av type leveranse og størrelse av bedrift, i våre case.

5.1.2 Usikkerhet

Usikkerhet omhandler i hvilken grad adferdsbaserte handlinger eller miljøbaserte endringer kan føre til usikkerhet i transaksjonen mellom to parter i et samarbeid. Vi stilte et åpent spørsmål om leverandørene selv mener det eksisterer usikkerhet i deres transaksjoner. Bedrift Per fortalte oss at de ikke føler på mye usikkerhet rundt produktene da de selv mener de har “trygge” og standardiserte produkter.

”Jeg vil si at i hovedsak er det veldig trygge produkter, fordi vi leverer egentlig mye standardprodukter som har vært i markedet over lang tid. Det er produkter som vi oljebransjen kaller standard brød og melk produkter.”

Vi kan da stille oss spørrende til hvorfor operatøren ikke i større grad bruker markedsstyring for slike standardprodukter som de selv kaller brød og melk. Vi spurte Bedrift Per hvorfor operatøren ønsket å bruke dem i markedet opp mot liknende leverandører. Da fortalte de oss at de fokuserer på kvalitet og at de har en viktig patent som operatøren(e) kan være avhengige av.

“Vi driver ikke så mye med produktutvikling, vi har en patent, og dette har tatt flere år, vi er en liten bedrift og dette har kostet veldig mye penger... den bruker vi alle veier, for dette er en bra teknologisk utvikling.”

Vi tror derfor at slike patenter kan være en årsak til at operatøren ikke benytter seg av markedet som en kanskje skal ønske, da ulike leverandører sitter med patenter som er, i følge leverandørene selv, svært sentrale i virksomheten.

Videre forteller Bedrift Per oss at de har hatt lange forhold med sine produsenter og at disse produsentene er anerkjente i det norske oljemarkedet.

“... Vi har en langvarig relasjon til dem. Vi har en god historikk med disse kundene.”

Selv føler de at gode relasjoner og erfaringer med operatøren kan redusere usikkerheten rundt deres produkter.

Videre for Bedrift Steinar, Junior og Senior kommer det frem at det er spesielt adferdsbaserte handlinger som kan skape usikkerhet i en service basert transaksjon.

“Sveis, stållegeringer, produktene skaffenhhet, rør du bestiller via leverandører, gjerne fra andre land, fleksible rør. En klarer ikke å bøye dem selv, men vi bøyer dem. Da er det mye usikkerhet rundt størrelse... Nesten alt vi bestiller er skreddersøm, vi beskriver hva som skal leveres fra en produktbeskrivelse fra kunden.... Her har vi samlet en spisskompetanse på akkurat slike ting, for å ha akkurat det kunden ber om”.

“Hvis du har feil folk og jobber feil og ikke skjønner hva du holder på med, så blir det feil. Så derfor har vi en relativt stort ingeniør stab”.

Her kommer det frem at bedriftene som driver med service kjenner på usikkerheten ved at mennesker kan gjøre feil og sikrer seg videre med å ha mange ingeniører innad i bedriften for å sikre både bred og dyp kompetanse for å unngå feil i leveranser.

Når vi videre spør om det foreligger usikkerhet rundt miljøbaserte endringer er det ingen som belyser dette på noe vis. Dette fant vi litt merkverdig da oljekrisen som hadde sin entre i 2014, enda gir store konsekvenser i form av at flere norske leverandører går konkurs. Selv om de ikke forteller oss at det finnes miljøbasert usikkerhet klarer vi å fange opp tydelige tegn forbundet med miljøbasert usikkerhet når vi snakket om andre type temaer. Vi fant tegn til usikkerhet da vi spurte om et prosjekt hadde blitt avsluttet eller kansellert før det var ferdig.

“Det største problemet vi har hatt de siste årene er at operatørene har gjort noe helt nytt som de aldri før har gjort. Vi er feks på en kontrakt hvor en rigg blir tatt inn for 4 år. Historisk sett har vi da vært der 4 år og det har også gjerne vært opsjoner etter det som har gjort at vi har investert i utstyr for å ivareta dette. Det vi opplevde for 4

år siden var jo at operatørene kansellerte rigger og boreskip over en lav sko. Og vi som serviceselskap hadde 30 dager til å pakke sammen og komme oss hjem igjen”.

At ny teknologi førte til billigere utvinning av olje som videre fører til overskudd av olje i markedet er fremdeles en usikkerhet som de norske leverandørene må leve med. Videre har også teknologi gjort det mulig for at andre naturressurser kan utnyttes på områder hvor olje og gass til nå har vært overlegen. Trusler om at vindkraft og vannkraft er mer miljøvennlig og et område som det forskes mye på, er også en miljøbasert usikkerhet som eksisterer da leverandørene i fremtiden må ta risiko og tørre å satse på ny teknologi som står i samsvar med de nye energikildene (Forskning). Vi konkluderer dermed at det eksisterer adferdsbasert usikkerhet blant våre servicebedrifter da de operer med kompliserte verdikjeder hvor de ikke til en hver tid kan kontrollere om alle aktiviteter blir utført på en riktig måte. Bedrift Per har derimot mer kontroll da de opererer med standardiserte komponenter hvor deres underleverandører i lengre tid har produsert instrumentene uten at det har forekommet radikale endringer på dem. Videre konkluderer vi også med at det eksisterer miljøbasert usikkerhet som ikke per dags dato truer transaksjonene til leverandørene, men at det er et usikkerhetsmoment, som om noen år kan gi konsekvenser. Som nevnt i teorien viser vi at ved høy usikkerhet vil bedrifter i større grad benytte seg av styringsmekanismer og vi tror da at dette også vil være gjeldende fra vår operatør.

5.1.3 Spesifikke investeringer

Spesifikke investeringer er når en bedrift gjør investeringer i en transaksjon som ikke lar seg overføre til en annen transaksjon. Vi stilte et åpent spørsmål om bedriftene hadde gjort slike investeringer og fikk til svar at dette ikke var gjeldende hos noen av leverandørene. Bedrift Per fortalte at de tidligere hadde foretatt spesifikke investeringer, men måtte i senere tid legge om strategien da oljekrisen bidro med økonomiske tap som en konsekvens av dem. Likevel finner vi at bedriftene på tross av deres svar har gjort investeringer som bærer preg av å være spesifikt rettet mot operatøren. En type spesifikk investering som i tillegg var et av våre krav til leverandørene var at de skulle ha operatøren som en av deres viktigste kunder. At alle leverandørene styrer seg inn på å ha denne operatøren som primær kunde, kan ses på som en spesifikk investering i den forstand at dersom operatøren stopper samarbeidet så vil bedriftenes inntekter reduseres betraktelig.

“Så det viktigste for oss er å levere på tid og kvalitet, men så skal det også være for å finne – så vi må være konkurransedyktige. Men vi må hele tiden sørge for å forstå kunden, hva er det de vil, hva etterspør de, og hvordan gjør vi det. Her må vi skape dialog på mange forskjellige nivåer i selskapet, og skjønne hva de sier direkte, mellom linjene.”

“... i dag må en passe på at en står på listen slik at en får et anbud. Det vil si at en hele tiden må være på, og følge med på hva som skjer i kundens portefølje de neste to tre årene.”

Det kommer frem at alle leverandørene bruker mye tid i å bygge relasjon med operatøren for å kunne sikre seg arbeid fra operatøren i fremtiden. Leverandørene hevder selv at de har fått en mer differensiert kundeportefølje etter oljekrisen i 2014 for å slippe store tap. Leverandørene investerer mye i tid til operatøren som kan forsvinne dersom en kontrakt eller prosjekt avsluttes. Sanders (1987) har basert en artikkel på pareto prinsippet (20/80 regelen) og forklarer at dersom en bedrift er avhengig av et samarbeid hvor den andre parten står for 80 prosent av bedriftens samlede inntekter, kan dette gi store konsekvenser dersom samarbeidet avsluttes. Det er da viktig at en bedrift legger opp en kundeportefølje som gjør det mulig for bedriften å overleve dersom en viktig kunde går bort fra samarbeidet. Vi kan da konkludere med at leverandørene investerer tid i operatøren vi tar utgangspunkt i, men har ikke nok informasjon til å uttale oss om leverandøren vil overleve dersom denne operatøren trekker seg ut av gjeldende avtale, da vi ikke vet noe om hvilke andre operatører de ulike leverandørene forholder seg til.

Leverandørene investerer også mye tid og penger i deres relasjonsbygging, da de inviterer til lunsjseminarer eller andre underholdningsbaserte aktiviteter for å bygge en relasjon til operatøren. Blant annet hender det at leverandørene inviterer operatøren til seminarer hvor de spanderte lunsj og forteller om sine produkter. Andre ganger kan de møtes på såkalte nøytrale grunner:

“Vi kan også treffes på nøytral grunn uten at det betyr noe. Poenget er at den fjes til fjes interaksjonen er uvurderlig i forhold til det å skape en god relasjon. Vi kan gå på hockey kamp, vi kan gå på fotballkamp. Alle former for arenaer hvor man kan komme i kontakt med personer er verdiskapende uavhengig om man snakker jobb.”

Her ser vi at leverandørene igjen fokuserer på samarbeid for å opprettholde relasjon og ønsker i tilfeller å invitere til større seminarer og begivenheter som skal styrke relasjonen til operatøren. Dette er i form av en spesifikk investering da penger som er brukt på denne relasjonsbyggingen ikke kan hentes tilbake dersom samarbeidet til operatøren skulle stoppes.

En siste spesifikk investering som kom frem i én av service bedriftene var at de hadde foretatt kjøp av utstyr til et bestemt prosjekt fra operatøren.

“Vi fikk et prosjekt som hadde enormt med rør i konstruksjonen og dermed fikk vi vanvittig med rør som vi aldri hadde hatt på bruket før. Dermed måtte vi kjøpe en spesiell løftemaskin for å kunne transportere og håndtere disse rørene slik at det ble bedre flyt for vår egen del. Så ofte på store prosjekter så har man en egen prosjekt investering ift til utstyr eller systemer... Man skriver det av på prosjektet. Det vil si at priser det inn fullt og helt på et prosjekt i teorien, også er det kunden gjennom det prosjektet som betaler for det dersom det bare blir brukt en gang, men det er jo veldig ofte at man får gjenbruk på det selyfølgelig.”

“Nei det har vi ikke fått direkte. Vi hadde et konsept hvor vi utviklet hvor vi måtte prise inn selv, men da vi vant kontrakten så var det de som betalte for utviklingen som den del av kontrakten.”

Selv om leverandøren påpeker at de ikke driver med spesifikke investeringer henger vi oss likevel opp i at det blir kjøpt inn nytt utstyr for å kunne utføre jobben. Informanten forteller at utstyret kan brukes i andre arbeid, men vi stiller oss likevel spørrende til i hvilken grad dette utstyret vil generere lik verdi i andre prosjekter. Maskiner som truck, lastebil og løftekran kan ofte generere verdi videre i bedriften, mens utstyr som er skreddersydd til en bestemt oppgave kan være vanskelig å overføre til andre prosjekter da Olsen et al. (2005) forteller at ingen prosjekter i oljevirkksomheten er like. Ifølge Williamson (1979) kan utstyr som er kjøpt inn til en transaksjon bære preg av å være en mindre grad av spesifikke. Dette er i situasjoner hvor utstyret kan brukes i en annen transaksjon, men ikke generer samme verdien som ved bruk i det opprinnelige prosjektet. Leverandøren forteller at de får maskinen avskrevet, men pengene som er brukt på utstyret er likevel låste verdier frem til det tidspunktet at operatøren har betalt for denne investeringen.

Videre kunne en leverandør fortelle oss om en hendelse hvor de hadde gjort spesifikke investeringer i en rammeavtale, hvor operatøren kansellerte prosjektet på grunn av oljekrisen:

“Vi hadde en situasjon hvor vi hadde investert 80-90 millioner kroner hvor vi hadde vært ute i 6 måneder på en kontrakt som varte i 5 år, så måtte vi bare ta utstyret og reise hjemover. Dersom man sitter i styret og skal bevilge 80 millioner til en 5 års kontrakt og man får den i fanget etter 6 måneder og ikke har noen annen plass i verden hvor disse ressursene kan utnyttes så har man et problem. Et lite selskap ville da ha knekt ryggen umiddelbart, men vi er heldigvis litt større og har litt muskler å gå på, men til slutt så skal det jo betales. Historisk sett har kontraktene aldri vært noe problem men nå de siste årene har det blitt slik at vi ikke har hatt lov til å ha en utkjøps klausul i kontraktene, noe som er et kjempeproblem for å si det rett ut”.

Da leverandør brukte flere millioner på en kontrakt som skulle vare i fem år men ble kansellert etter seks måneder er det klart mye gikk til spille av både tid og penger og langsiktige planer. I slike tilfeller hvor en kontrakt blir avbrutt og leverandøren ikke har makt til å innvilge en utkjøpsklausul er det da flere spesifikke investeringer som vil gå tapt.

Da vi intervjuet leverandørene sa de at det ikke forekommer spesifikke investeringer, likevel sitter vi med flere sitater som forteller oss noe annet. En forklaring på dette kan være at leverandørene ikke ser på dette som spesifikke investeringer, selv om teorien vi sitter med sier motsatt. Vi konkluderer med at det finnes spesifikke investeringer som kan se ut som leverandørene gjør i uvisshet. Hvor mye “sunk cost” som kan forekomme dersom deres samarbeid avsluttes er uvisst for oss da vi ikke har informasjon om hvor mye penger det er snakk om. Dermed kan vi ikke si noe om hvor store eller kritiske disse spesifikke investeringene er, men vi kan konkludere med at de eksisterer i deres samarbeid.

5.2 Analyse av styringsmekanismer og dens påvirkning på leverandørene

Noe som kom tidlig frem er at i oljebransjen brukes det lange og komplekse kontrakter. Disse kontraktene kan være på flere hundre sider for å dekke ulike hendelser som kan forekomme i

de forskjellige prosjektene. Vi får ikke noe inntrykk av at noen leverandører har noen mindre komplekse kontrakter enn andre. Alle bekrefter at det brukes komplekse kontrakter.

“Ja, kontraktene er komplekse, men som sagt tidligere så er Norge veldig flinke på å ha en bransje gjennomgang og etablere standardkontrakter. Dette er fordi man skal etablere en balanse mellom risiko og inntjening. At man skal ha gjenkjennbare krav og vilkår som gjør at parter skal være komfortable med det.”

En typisk standardkontrakt for “fabrikasjon” er lagt ved som kilde for å vise dens kompleksitet (Norskindustri). En fabrikasjonskontrakt er kun én standardkontrakt som kan påfalle begge parter i samarbeidet. Dette kan være en av flere standardkontrakter, og når en kontrakt er ferdig forhandlet kan den være på flere hundre sider da alle overskrifter må være fullstendig utfylt. Andre typer standardkontrakter kan blant annet være “Modul og modifikasjonskontrakt” eller “installasjons kontrakt”, det finnes ulike kontrakter utviklet for hvert felt enhver leverandør og operatør skal operere i. Videre forteller leverandøren at disse standardkontraktene skal være med å skape balanse mellom risiko og inntjening. Dette er på grunn av usikkerhet rundt risiko som finnes i oljebransjen og er nevnt i alle kapitler i standardkontraktene, hvor de har fokus på hvem som skal ta på seg risiko dersom situasjoner skal oppstå. Noen typiske eksempler på risiko kan være ute offshore, hvor operasjoner er værutsatt. En “vær-risiko” henviser til dersom en operasjon eller prosjekt må settes på vent og bedriftene må utsette prosjektet, her har partene forhandlet frem standardiserte kontrakter som forteller hvem som skal ta på seg kostnadene rundt personell og båt. En annen type risiko kan være forsinkelser rundt leveranser til leverandør eller operatør, hvor dette kan oppstå i tilfeller der leverandør opererer med underleverandører. Hvem skal i slike tilfeller betale for forsinkede underleverandører? Disse standardkontraktene er med å skape balanse mellom hvem som skal ta på seg risikoen og hvem som skal ta på seg kostnadene rundt eventuelle forsinkelser som kan påfalle. Dette er på grunn av å gjøre en så rettferdig handel som mulig blant partene som er innblandet da risiko bærer med seg høyere kostnader forbundet med prosjektet.

Videre bekrefter alle servicebedrifter at det er mulig å endre kontraktene, men det er en svært tung og tidkrevende prosess en helst vil unngå dersom mulig. Her forteller Junior at:

“jo, det er den mest kompliserte prosessen som er gjennom ett prosjekt”

Dette forteller oss at Junior prøver å unngå endringer etter forhandlingene er satt.

Videre får vi en litt annen oppfatning rundt endringer av kontrakter hos Bedriften Per. De mener at det er ikke så mye å endre i en kontrakt, da bedriften kun består av standardiserte produkter og operatør ikke bruker like mye tid i forhandlingene som en gjerne vil gjøre hos servicebedriftene. Per snakker om endring av kontrakt da ofte rundt leveringstid- og mener dette ikke alltid er like kritisk. Det som er mest kritisk er dersom det er noe tekniske endringer.

“her tror jeg grunnen er fordi vi nettopp leverer såpass standardiserte produkter. Jeg tror de trenger mer møter hvor mennesker er fysisk tilstede i mer komplekse prosjekter. Det handler jo om effektivisering og det går jo tid til relasjonsbygging, dermed er gjerne oss og våre standardiserte produkter ikke like nødvendige å bruke slik tid på..”

Her ser vi Per forklarer at operatøren gjerne ikke bruker like mye relasjonsbygging til dem, da de utfører så “sikre” og standardiserte produkter. Videre forteller Per oss hvordan prosessen vil foregå dersom det skal komme endringer fra dem.

“... dersom det blir en teknisk endring, så må gjerne kunden bli med ned til fabrikken for å se på endringen, gå igjennom den og møte produsentene og da er vi også med. Det er ofte tekniske endringer som er mest kritiske.”

Ut i fra dette kan vi se at endring i en prosess er kritisk da operatør selv må være med til fabrikken, som i følge leverandørene kan være spredt utover i Europa for å så gå gjennom en ny forhandlingsprosess av kontrakten.

I følge MacNeil (1978) har man tre ulike typer for kontrakter, og man ser antydninger til at operatøren anvender klassiske kontrakter med klare spesifikasjoner. Dersom det skal komme endring fra operatør eller leverandør så er dette mulig men prosessen kan være tung. Kontraktene kan minne litt om neo-klassiske kontrakter da det er rom for endring både fra leverandør og operatør sin side. I tillegg er kontraktene i denne bransjen svært komplekse som også kan minne om klassiske kontrakter. Da disse type kontraktene kan endres dersom høyest nødvendig ønsker vi å konkludere at dette er neo-klassiske kontrakter. Sammenlignet

med teori, viser det at man skal bruke neo-klassiske kontrakter i tilfeller hvor det er lav frekvens og høy grad av spesifikke investeringer, men med moderate mengder usikkerhet. I dette tilfellet ser det ut som at alle egenskapene med transaksjonen er høye hvorav teori sier at man i slike tilfeller bør bruke relasjonelle kontrakter (Williamson, 1979). Da operatør bruker neo-klassiske kontrakter kan dette avvike fra teori da det kommer klart frem at usikkerheten og frekvensen er høy. I en senere artikkel av Haugland og Reve (1993) påpeker de at relasjonelle kontrakter er mer effektive dersom en har komplekse kontrakter med høy usikkerhet da en trenger fleksibiliteten i kontraktene og operatøren bør da investere i relasjonelle kontrakter. Videre kan det se ut som at moderatorene “type leveranse” og “størrelse på bedrift” ikke har noe betydning ved endringer av kontrakt.

Ved inngåelsen av kontrakter har de egne jurister som er med under forhandlingene når nye kontrakter skal etableres. I tillegg har bedriftene egne avdelinger som sitter og tyder kontraktene mens prosjektene pågår.

“... Selvefølgelig på det rene kontraktuelle, det legale, har vi jurister, men de er primært kun involveret når vi forhandler kontrakter”

“På store prosjekter har man gjerne en prosjektleder, en kontraktsleder, og en teknisk leder. Der sitter de som en trio og jobber sammen. Den ene sitter bare å jobber med kontrakten og dens mekanismer, prosjektleder passer på at puslespillet går opp, mens teknisk leder passer på alt teknisk. Og da er det viktig at disse menneskene jobber aktivt med hverandre.”

Basert på denne informasjonen kan det virke som at prosessen ved å skrive en kontrakt kan være tidkrevende hvor kostnader påløper da det er mange ledd involvert. Her forteller teorien til Harrigan (1984) at bedrifter med flere vertikalt integrerte ledd kan begrense effektiviteten og føre til kostnadsøkning dersom det ikke er en klar strategi for hvordan det skal ledes. Ifølge Macaulay (1963) er det flere bedrifter som går for relasjonelle kontrakter i tilfeller hvor komplekse kontrakter blir for kostbare, da relasjonelle kontrakter gir rom for mer uferdige kontrakter og problemer kan løses mer kostnadseffektivt gjennom felles etablerte normer. Her ser man tydelige tegn på at leverandørene opererer med flere ledd som kan være en kostbar og ineffektiv prosess som tyder på at leverandørene bør strebe etter å etablere

relasjonelle kontrakter med operatøren. Etablering av relasjonelle kontrakter skal vi snakke om senere i analysen.

Intervjuobjektene informerer om at operatør ofte kommer på “kundebesøk” til leverandørene for å gjøre ulike typer inspeksjoner av både maskiner, område, produkter og tjenester som produseres. Her kan operatøren ha en tendens til å være hyppigere på besøk hos leverandørene som yter service enn hos bedriften Per. Her forteller servicebedriftene at:

“... Tross alt hopper vi fra den ene til den andre, ikke bare fra dag til dag, men ofte fra den ene timen til den andre timen. Jeg oppfatter ikke det som et problem.”

“De vil gjerne ha en verifisering av det vi sier stemmer. Veldig ofte vil de verifisere våre styringssystemer og sjekke at det vi skriver i våre styringssystemer gjør vi i praksis. Det kan være i forhandlinger, så kommer de på besøk for å se aktivitetene fysisk og se at vi er de vi sier vi er. Sjekke fasilitetene og om vi har nok plass.”

Her ønsker operatør å få mest mulig informasjon om pågående prosjekter. Begrunnelsen kan være at overvåkning brukes i situasjoner hvor en part opplever mye usikkerhet rundt en transaksjon hvor det er hyppig frekvens og stor grad av spesifikke investeringer. I følge forskere gjør en dette for å redusere informasjonsasymmetri som igjen gir mindre fare for opportuniste (Heide, Kumar og Wathne, 2013; Williamson, 1979). Heide, Kumar og Wathne (2013) påpeker at dersom overvåkning er den eneste styringsmekanismen en leverandør blir utsatt for kan dette gi negativ effekt på leverandørens ytelse, men at overvåkning kan gi positiv effekt dersom den blir kombinert med solidaritets norm. Grunnen for dette er at dersom det var solidaritet mellom partene vil den overvåkede parten i større grad akseptere overvåkingen de ble utsatt for.

Det kan virke som at Per ikke får like mye besøk av operatøren som servicebedriftene, da de ønsker ytterligere besøk av operatøren. De forteller oss at de inviterer til arrangementer for å få dette til, som kan tyde på positive holdninger rundt overvåkingen.

“...vi prøver hele tiden å få de til å komme på besøk. Vi arrangerer seminarer, spanderer lunsj. Vi kaller det ”learn and lunch” sier vi for å få inn kunden. Da holder vi litt kurs, viser produkter og de får lunsj.”

Ikke bare Per, men de andre servicebaserte leverandørene påpeker at de setter pris på kundebesøket og dette bidrar til en dypere interaksjon, hvor de får muligheten til å bygge kjennskap, omdømme og vise hvem de er, og Senior påpeker viktigheten rundt det å vise hva de kan.

“Det er en arena hvor vi kan differensiere oss. Dersom vi har mulighet for å yte det lille ekstra kan vi bli verdsatt og sett, og det er viktig dersom vi ønsker å vinne en ny jobb (anbud). Det er ikke kun prisen som betyr noe, men totalpakken. Derfor er det veldig viktig for oss å uttrykke og tydeliggjøre viktigheten at vi yter service for å tilfredsstille.”

“...det er det vi leverer i dag som bestemmer business i morgen.”

Som leverandørene sier er det nettopp ingenting som er mer viktig enn å bygge en relasjon. Det kan da se ut til at når operatøren overvåker gjennom kundebesøk griper leverandørene sjansen til å bygge en sterkere relasjon for å stille sterkere i en senere anbudsprosess.

Vi ser en forskjell på bruk av overvåkning da servicebedriftene trolig har mer besøk enn Per. Dette kan ha en sammenheng med at Per kun har én type levering på hvert prosjekt der produktene er standardiserte (brød og melk produkter) og det forekommer en patent som bedriften eier. Dette kan innebære mindre usikkerhet for operatøren da de kjenner både prosessen og produktene hvor kontrakter kan bære preg av å være ensartet. Nelson (1970) påpeker at dersom operatør får evaluere kvaliteten av produktet før en kjøper produktet, kan en minske risikoen ved eventuelle ekstra kostnader dersom produktet ikke fungerer. Som Olsen et al. (2005) forklarer, vil servicebedrifter ha iført mer risiko for operatøren, da disse tjenestene og produktene ikke kan pre-testes i samme grad som produktene til Bedriften Per. Som beskrevet over er hver plattform unik og dermed vil nybygg og undervannskonstruksjoner variere alt etter hvordan omgivelsene til oljebrønnen er. Dermed vil, ifølge Nelson (1970) operatøren ta en risiko i form av at de ikke med sikkerhet vet om de vil få avkastning på investeringen før det faktisk blir pumper opp olje. Vi tror derfor at usikkerhet er med å styre i hvilken grad overvåkning blir brukt av operatøren da vi ser klare tegn på at servicebedriftene blir mer overvåket enn Per.

Videre ser vi ulike styringsmekanismer rundt betaling og leveranser blant våre leverandører som kan avhenge helt fra prosjekt til prosjekt, men også fra bedrift til bedrift. Blant Steinar, Junior og Senior ser vi samme typer betalingsmuligheter ut i fra intervjuene vi utførte.

”Det er en del av forhandlingene. Noen ganger får vi hver måned, andre ganger får vi betalt for etter milepæler som vi gjennomfører. Andre ganger får vi også «up front payment» som skal hjelpe oss med å komme i gang”.

Mens hos Per ser man at prosjektene ofte består av én leveranse og én sluttbetaling.

“Slutt betalt, en pris på produktet”

Her var Per veldig tydelig, som om det ikke fantes andre muligheter for betaling og at de dermed er under en utfallsbasert kontrakt. Grunnen for dette er at det som beskrevet tidligere kan være lettere for operatøren og evaluere utfallet av standardiserte produkter. Dette fører videre til lite usikkerhet rundt transaksjonen som gjør bruken av utfallsbasert kontrakt er mer hensiktsmessig (Eisenhardt, 1999). Videre ser vi at servicebedriftene har både adferdsbasert og utfallsbaserte kontrakter som kan henge sammen med at både produkter og tilhørende servicer i større grad er vanskeligere å måle ytelsen på og at aktivitetene er såpass komplekse at operatøren ikke har nok kunnskap til å forhandle frem en utfallsbasert kontrakt (Eisenhardt, 1999).

Videre har operatøren i markedet menneskelige ressurser som sitter med mye av den samme kompetansen som leverandørene. Dette gjør at operatøren har kontroll og mulighet for å overvåke sine leverandører til enhver tid.

“Den rette kompetansen og at de da kan stille de rette spørsmålene, den har de selv.”

“... de kan gjøre mye teoretisk, og de har mange ingeniører. De kan gjøre en del av ingeniør forarbeidet, og det gjør de nok i en grad i tidligfasen som kalles forstudiefasen. Det er vi som tar det teoretiske grunnlaget, som tegninger og materiallister, og får realisert det til et bygg.”

Her ser vi ikke noe variasjon på svarene fra leverandørene da alle sitter med samme oppfattelse av at operatøren har mye av den samme kompetanse som dem. I følge Heide (2003) viser han økt bruk av plural styring dersom bedriften opplever informasjonsasymmetri for sine leverandører. Vi lurer da på hvorfor operatøren i utgangspunktet skal kombinere både komplekse kontrakter og overvåkning da hensikten med plural styringsform er å minske informasjonsasymmetri, og bedriftene forteller at operatøren allerede sitter på samme kunnskap. En mulig forklaring på dette kan være at overvåkning ikke har noen hensikt dersom den overvåkende part ikke har kunnskap om hva de skal overvåke, da slik overvåkning ikke genererer noen form for konstruktiv kritikk for den overvåkede part (Heide et al. (2014).

I intervjuene ser vi tydelige trekk på at operatør anvender markedsstyrings da leverandørene konkurrerer innenfor ulike segmenter og dette gjør det mulig for operatøren å få tak i rett leverandør til de ulike prosjektene ved hjelp av anbudsprosesser.

”Ja, vi har konkurrenter på alle de ulike segmentene vi jobber for. Noen konkurrenter er på alle segmenter mens noen mindre er bare på enkelte områder.”

“... Denne vant vi(anbudet) fordi vi var tidlige med å komme inn med et studie til operatøren og fant ut smarte og gode modeller for hvordan man kunne gjøre jobben. Når jobben kom ut på anbud så brukte vi denne modellen og dermed vant den jobben.”

En annen positiv faktor med plural styringsform er at en kan få med seg goder som skala- og spesialiserings fordeler fra markedsstyring, i tillegg til kontroll- og informasjonsflyt prinsippene fra hierarkisk styring (Heide, 2003). Anbudsprosessen kan ses på som en selekterings aktivitet hvor man får utnyttet markedet i tillegg til at operatøren får informasjon om leverandøren uten vertikal integrering. Anbudsprosessen fungerer slik at leverandøren gir detaljert informasjon om hvordan de har tenkt å utføre jobben som gjør at operatør har kontroll og kunnskap om aktivitetene leverandør utfører. Her ser vi at operatør bruker både markedsstyring i tillegg til en transaksjonell styringsmekanisme.

Så langt i analysen har vi kartlagt fire ulike transaksjonelle mekanismer som skal ha en negativ effekt på sin leverandør dersom en har ubalanse mellom transaksjonelle mekanismer

og relasjonelle mekanismer. Vi skal nå analysere relasjonelle mekanismer for å se om balansen blir oppnådd.

Som nevnt over i flere av styringsmekanismene ønsker leverandørene å skape relasjon til operatørene, og vi ser at samtlige leverandører inviterer til seminar og private eventer.

“Vi synes jo det er veldig bra å få besøk her slik at vi kan vise mangfoldet av det vi driver på med her. Vise dem verkstedet og den biten der fordi vi tror dette selger oss som bedrift. Vi kan også treffes på nøytral grunn uten at det betyr noe. Poenget er at den fjes til fjes interaksjonen er uvurderlig i forhold til det å skape en god relasjon. Vi kan gå på hockey kamp, vi kan gå på fotballkamp. Alle former for arenaer hvor man kan komme i kontakt med personer er verdiskapende uavhengig om man snakker jobb.”

“...Det er også ett must. Det er en arena hvor vi kan differensiere oss. Dersom vi har mulighet for å yte det lille ekstra kan vi bli verdsatt og sett, og det er viktig dersom vi ønsker å vinne en ny jobb. Det er ikke kun prisen som betyr noe, men totalpakken. Derfor er det veldig viktig for oss å uttrykke og tydeliggjøre viktigheten at vi yter service for å tilfredsstille. Vi skal være bevisst, uansett hvor vi er, i gangen, offshore, på kaien, så skal alle være bevisst på at det er oss.”

Her klarer vi ikke å tyde at operatør sitter med samme intensjoner da operatør ikke inviterer til ulike arrangementer i samme grad som leverandøren, og vi spurte Junior om hvem som tok vare på hvem i slike relasjoner, og stilte oss da spørrende til om relasjonsbyggingen kun går én vei:

“Ja, det er det. Det er klart, det er et hierarki”

Selv om operatøren ikke nødvendigvis inviterer til arrangementer og intime eventer kan vi ikke se bort i fra at de tar hjertelig imot disse invitasjonene fra leverandørene, og vi tyder ut i fra dette at leverandørene legger mer innsats i relasjonsbyggingen enn operatøren.

Ifølge blant annet MacNeil (1978) yter operatør godt av å danne relasjoner med sine leverandører da en har mulighet for å skape samfunnstilhørighet som igjen danner grunnlag

for tillit. Tillit har igjen mulighet for å øke effektivitet og skape konfliktløsende adferd mellom partene. Forskning viser også at komplekse kontrakter kan ha en negativ effekt på skapelsen av relasjon da en streng kontrakt sender ut signal om at en ikke stoler på den andre part (Wuyts og Geyskens, 2005). Hvordan kan det ha seg at leverandørene fortsatt er fornøyde selv etter så mange pålagte transaksjonelle styringsmekanismer uten at de utsettes for relasjonelle mekanismer? Vi tror dette kan ha en sammenheng med en senere forskning gjort av Poppo og Zenger (2002) hvor komplekse kontrakter og relasjonelle kontrakter er komplementære til hverandre. Begrunnelsen er at dersom en har en kontrakt i bunn vil relasjonen deretter vokse frem i samarbeidet der begge mekanismene fungerer som en sikkerhet i samarbeid hvor parter er sårbare mot opportuniste. Det som er avvikende i våre case er at samarbeidet preges av at operatøren bruker transaksjonelle mekanismer for å kontrollere leverandørene, men dette blir ikke komplementert med at operatørene også driver relasjonsbygging som en ekstra sikkerhet. I vårt tilfelle kan det se ut til at det er leverandørene som står for innføringen av relasjonelle kontrakter i samarbeidet, og vi stiller oss da spørrende til om dette kan være med å skape den såkalte balansen mellom relasjonelle og transaksjonelle mekanismer.

I følge Heide og John (1992) vil deling av informasjon føre til et mer lønnsomt og effektivt samarbeid mellom begge parter. I følge Claude (2013) vil en i tillegg få tilgang på kunnskap og nyttig informasjon til utvikling dersom en deler informasjon på tvers av bedrifter. Våre leverandører uttrykker at operatør deler informasjon som skal være til vinning for begge parter.

“De er flinke på å dele sine erfaringer med andre leverandører til andre selskap og det er slik industrien generelt fungerer.”

“... Likevel gir de oss anbefalinger om hva leverandører de har brukt før og hvem de har gode erfaringer med. Slik at vi slipper å bruke tid og ressurser på å eventuelt gå til leverandører som operatør på forhånd vet at ikke leverer den kvaliteten de skal ha.”

Uzzi (1997) finner at leverandører vertikalt i verdikjeden bør dele informasjon med hverandre da dette bidrar til felles problemløsning mer effektivt enn dersom en ikke deler informasjon. Likevel stiller vi oss spørrende til typen informasjon som operatøren deler, da operatørens

“anbefalinger” kan virke som krav til leverandørene om hvilke underleverandører som skal benyttes. Dette er ikke den typen informasjonsdeling Uzzi (1997) og Heide og John (1992) legger vekt på i sine forskninger, da deres definisjon på informasjonsdeling er deling og innsikt i hverandres bedrifter som skal bidra til felles problemløsning. Vi stiller oss derfor spørrende til om det som leverandørene ser på som en felles deling av informasjon egentlig er en måte operatøren styrer sine leverandører på? Dette kan henge sammen med “Resource dependence theory” som handler om at bedrifter er avhengig av ressurser for å utføre aktiviteter. Ofte befinner disse ressursene seg i omgivelsene til bedriften, noe som vil si at det som regel er andre bedrifter som råder over disse ressursene. Ressurser danner grunnlaget for at en organisasjon kan få makt over en annen aktør (Pfeffer og Salancik, 1978). Tilfellet i oljebransjen er at det er få operatører som sitter med store andeler i markedet, såkalt portvoktermakt (Tranøy, 2015). En effekt av dette kan da være at leverandørene i større grad bare aksepterer transaksjonelle mekanismer og krav, da operatøren sitter med ressurser, i form av den operasjonelle biten av å utvinne olje, på norsk sokkel. Uten operatøren kan det hende at bedriftens produkter og servicer ikke kan brukes på andre områder enn innenfor olje og gassindustrien og dette medfører aksept av transaksjonelle mekanismer og krav for å unngå at samarbeidet skal avsluttes av operatøren.

En alternativ forklaring til at leverandørene i stor grad følger operatørens krav er fordi, tatt ut fra sitatene over, at operatøren viderefører informasjon om deres leverandører til andre leverandører og operatører. Vi merker oss blant bedriftene vi har intervjuet at de er svært opptatte av sitt omdømmet da de ønsker å vise seg frem på best mulig måte, gjøre seg forstått og ønsker at operatør skal vite hva de er gode for.

“Det er veldig ofte utfordringer, du har jo de som du er godt kjent med, hvor en har en gjensidig forståelse av den andre part, og her er relasjon viktig, og så har vi de en ikke kjenner. Dersom en får problemer med de, så kan det være vanskelig.”

“Du må skape en relasjon og forståelse. Og en annen utfordring er - her på huset hører jeg ofte ”Me kan ikkje skrøyda”, men man skryter ikke når vi forteller hva vi kan. Dersom vi ikke sier hva vi kan, så er det ingen andre som gjør det. Så her er vi inne på salgstype relasjonen”

Teori om omdømmebygging handler i stor grad om hva erfaringer andre har med deg (Houston og Johnson, 2000). Et omdømme kan omhandle en bedrifts rykte om å ha gode kvalitetsprodukter (Boulding og Kirmani, 1993) eller at bedriften er en samarbeidspartner som er rettferdig og jobber mot felles vinning (Brown, Dev og Lee, 2000). Positive effekter som kan komme av å bygge et godt omdømme er blant annet at kunder blir lojale og ikke bytter dersom bedre tilbud skulle dukke opp på markedet (Campbell, 1999). Videre påpeker Rogerson (1983) at et positivt rykte kan generere positiv "word-of-mouth" som kan sikre bedriften mer arbeid gjennom referanser. Basert på disse konsekvensene av et positivt omdømme, lurer vi på om leverandørene i stor grad gjør som operatøren sier, da leverandørene forteller at operatøren deler informasjon til sine leverandører om deres anbefalte underleverandører. Dermed vil leverandører, som erfaringsmessig fra operatørens syn, få spredd sitt omdømme til nye potensielle kunder.

Også ser man en sterk rolle integritet blant leverandørene hvor de har et ønske om å følge kontraktene for en felles vinning og ikke kun sin egen. De forteller oss at de hele tiden ønsker en forståelse av kunden og deres behov og interesser.

“Vi må hele tiden sørge for å forstå kunden, hva er det de vil, hva de etterspør også finne ut hvordan vi skal løse jobben. Her må vi skape dialog på mange forskjellige nivåer i selskapet, og skjønne hva de sier direkte, og hva de sier mellom linjene.”

Her ser vi at det er leverandørene som må sørge for å forstå kunden og at det er leverandørene som praktiserer rolle integriteten i samarbeidet. Vi stiller oss da spørrende til om leverandøren praktiserer en relasjonell norm for å bygge deres omdømme.

“Jeg har vært med å stoppet ett prosjekt som gikk over stakk og stein. Grunnen var at det gikk over belastning på folk hvor de jobbet mer eller mindre døgnet rundt for å være ferdig til ett gitt tidspunkt. Da ringte vi til kunden, (det var ikke denne operatøren vi snakker om nå, men en annen operatør i Norge) og sa at vi ikke rakk det, for vi kunne ikke ivareta sikkerheten til folk. Det fikk vi bare applaus fra operatøren. De kunne lett sette oss på “penalties” i forhold til kontrakten, for dem er sikkerheten like viktig som for oss.”

Selv om alle leverandørene praktiserer en sterk rolle integritet og ønsker å gjøre som kontrakten sier, gjør de ikke hva som helst for at det skal gå ut over menneskets verdi, som igjen viser fokus på solidaritet. Forskning viser at dersom overvåkning og solidaritet kommer fra en part kan dette øke leverandørens ytelse (Heide, Kumar og Wathne, 2013). Blant våre respondenter er vi usikre på om dette praktiseres av begge parter i samarbeidet da vi kun har informasjon fra leverandørens ståsted. Slik vi ser det, er det operatør som driver overvåkning og leverandør solidaritet, som kan stå i strid mot forskningen da Heide, Kumar og Wathne (2013) sine funn påpeker at økt ytelse oppnås dersom mekanismene praktiseres fra én av partene.

Etter flere omganger med analysering og tolkning ønsker vi å tro at operatøren i høy grad utøver transaksjonelle mekanismer fordi operatør ikke ønsker å komme i konflikt med staten som igjen stiller institusjonelle krav til operatøren. Dette omfatter deriblant lover og regler fra Norsokk, ISO sertifiseringer, Norsk Olje&Gass, Norsk Industri og ferske lover fra Konkraft. Selv om vi ikke sitter på spesiell erfaring for lover og regler ser vi klare tegn på at det kun er staten som har tillatelse til å drive petroleumsvirksomhet, og at operatør blir pålagt å følge deres lover og regler forbundet med prosjektene de får utføre (Lovdata).

Det er også tydelige roller og ansvarsområder på petroleumstilsynets nettsider hvor de kaller seg selv for “førhund og vaktbikkje” for næringen og har tilsynsansvar for hele livssyklusen i petroleumsvirksomheten. Dette omfavner både fra leting, utbygging og drift. Deres rolle er å holde en kontinuerlig dialog med alle selskapene hvor målet er å dele sin kunnskap og erfaring som kan bidra til å redusere risiko og oppnå bedre styring i virksomheten (Petroleumstilsynet. Roller og ansvarsområder). Dette endte med to hovedregler i bransjen: 1) Kontinuerlig forbedring: *“som betyr at alt arbeid som utføres skal vurderes i forkant og etterkant for å finne beste og sikreste løsning.”*, 2) “Redundancy” som betyr *“at konstruksjoner skal være sikret for verst tenkelige belastning, og viktig utstyr skal ha en alternativ løsning tilgjengelig offshore, som for eksempel to uavhengige barrierer i brønnen eller to uavhengige styringspanel på overflaten.”* (Norwegian Digital Learning Arena).

Vi tror at operatøren driver kombinasjon av transaksjonelle mekanismer for å nettopp kunne tilfredsstille kravene som de er underlagt av petroleumstilsynet da det forekomme kostnader dersom operatøren bryter lover og regler, som kan være en mulig forklaring på hvorfor de driver transaksjonelle mekanismer som:

Komplekse kontrakter: For å tilfredsstille Petroleurstilsynets krav om “vurdering i forkant og etterkant”, da komplekse kontrakter med tydelige spesifikasjoner gjør at prosesser og aktiviteter kan etterspores.

Selektering aktiviteter: For å sikre at leverandørene har de ISO sertifiseringene som kreves for at de skal være i stand til å produsere komponenter og/eller utføre servicer som står til petroleurstilsynet sine krav.

Overvåkning: Kvalitetssikring av at lover og regler ikke blir brutt som følge av at leverandørene ikke leverer den kvaliteten som sikrer “at konstruksjoner skal være sikret for verst tenkelige belastning”.

Selv om operatøren er styrt av lovverket til staten ønsker vi fortsatt å se om informantene er tilfredse med samarbeidet til aktøren. Leverandørene forteller at de er tilfredse og de uttrykker at det er en kombinasjon mellom transaksjonelle og relasjonelle mekanismer som gjør at samarbeidet fungerer.

“Vi har en historikk med langt samarbeid og ønsker å holde denne gående.”

“...selv om en har en relasjon en har bygget opp gjennom mange år, 20-30 år, folk flytter på seg. Det kan ikke være så personifisert da, det må være noe i bunn som bygger opp og historikken og relasjonen. Dersom dette blir personavhengig, verden går for fort til at en klarer å følge med på det, så, kontrakten er viktig den.”

Her tydeliggjør leverandørene en sterk relasjon mellom dem og operatøren som kan tyde på tilfredshet. De forteller også at kontrakten er en viktig bunnlinje slik at de har noe å forholde seg til. Dette kan henge sammen med teorien til Cannon, Achrol og Gundlach (2000) som forklarer at dersom det eksisterer relasjonelle mekanismer så vil dette medføre at en eventuell formell kontrakt fungerer som et bredere strukturelt rammeverk for transaksjonen, mens den relasjonelle kontrakten gir rom for fleksibilitet ved utfordringer som oppstår i samarbeidet.

I Geyskens, Steenkamp og Kumar (1999) sin meta-analyse deles tilfredshet opp i økonomisk- og ikke-økonomisk tilfredshet. Økonomisk tilfredshet omhandler at samarbeidet fører til oppnåelse av økonomiske mål, mens ikke-økonomisk tilfredshet omhandler at parten synes samarbeidspartneren er lett å samhandle med, god kontakt mellom partene (gjerne på individnivå) hvor en viser respekt, solidaritet og ønsket om å dele informasjon med

hverandre. Våre caser informerer oss om at de er tilfreds på grunn av deres gode relasjon, men også at de er økonomisk tilfredse da alle uttrykker at de ønsker et langvarig samarbeid med operatøren i fremtiden.

En mulig begrunnelse for at leverandørene uttrykker at de er økonomisk tilfredse kan være, som nevnt tidligere, at leverandørene er avhengige av operatøren, da operatøren sitter med portvoktermakt (Tranøy, 2015). Operatøren bidrar mest sannsynlig med en stor grad av leverandørenes inntekter da operatøren er en av få som har tilgang på å utvinne olje på norsk sokkel. Uten operatøren kan det hende at leverandørene ikke får solgt deres produkter og servicer i andre bransjer som kan ende med store tap for leverandørene.

Vi lurer videre på hvilke grunner til hvorfor leverandørene opplever ikke-økonomisk tilfredshet i sitt samarbeid med operatøren. Som forklart tidligere, kan en alternativ forklaring på hvorfor leverandørene aksepterer transaksjonelle mekanismer og krav fra operatøren, hvor de svarer med relasjonelle mekanismer, være at de bruker muligheten til å bygge et omdømme.

En annen forklaring på ikke-økonomisk tilfredshet kan være at leverandørene bruker overvåkning og kundebesøk som en arena for å være innovative, mulighet for utvikling og et møtepunkt hvor informasjon og ideer utveksles.

“I utgangspunktet så prøver vi å si at dette er kundenes privilegium, men igjen vi er mennesker vi også. Jeg tror at her er det veldig viktig at man sånn mentalt og kulturelt at alt dialog med kunden bør vi se på som en mulighet til å få konstruktive tilbakemeldinger og at vi er serviceminded.”

“Det kan være flere grunner til å være formell, som garantier, bøter, kontrakter, men samtidig er det viktig å ha en trygg arbeidsplass hvor en føler seg integrert og inkludert, og da vil en som menneske gjøre det best.”

Her ser vi at leverandørene har fokus på det å skape rolle integritet og solidaritet som kan være med å skape samfunnstilhørighet som igjen kan genererer positive sider av tillit. I tillegg til dette ser man at leverandørene ser på overvåkningen som en arena for utvikling.

“Det er felles fokus på å skape en felles arena og samhandling istedenfor å sitte i hver sin ende hvor vi gjorde en jobb og de passet på... operatøren skal nå ta beslutninger som hjelper oss med økt kvalitet og bedre leveringspunktligheit.”

“Det er nesten uten unntak vennskapelig. Det er ingen problemer med å diskutere en uenighet heller. Vi er jo to parter som skal få til noe sammen, og dersom det er uenighet så setter vi oss ned som voksne mennesker og finner en løsning på det.”

“Vi har nok besøk daglig fra denne operatøren. I en eller annen setting.”

Vi tror at grunnen for at leverandørene ser på dette som en arena for utvikling kan henge sammen med, som nevnt tidligere, en arena hvor de får konstruktiv kritikk fra deres kunde. Dette gjør også at en har mulighet for tilbakemelding og videreutvikle ideer de besitter som igjen kan skape innovasjon for bedriften. Forskning på innovasjon som gjøres i samarbeid har til hensikt å skape mer verdi i verdikjeden. På denne måten vil begge parter ha samme interesser da hensikten bak innovasjonen kan skape verdi i form av kostnadsreduksjoner og/eller bedre løsninger som er mer effektive som videre gjør at partene i fremtiden kan spare kostnader. Dette gjør at innovasjon kan påvirke økonomisk tilfredshet da en innovasjon kan føre til at leverandørene oppnår økonomiske mål ved å drive innovasjon sammen med operatøren. Videre viser forskning gjort på samskapning at ved å inkludere en part vertikalt fra verdikjeden så kan man skape løsninger som i forholdet mellom dem anses som å gi en bedre ytelse (Cheung og To, 2011). Grunnen for dette er at man da kan finne løsninger som tilfredsstillende begge parter, da det er fokus på at alle stiller likt i innovasjonsprosessen (Chan et.al, 2010). Det kan da se ut som at våre case får ikke-økonomisk tilfredsstillende gjennom “felles arena” (overvåkning) da vi tror leverandørene ser mulighet til å videreutvikle sine produkter i operatørens favør ved operatørens tilbakemeldinger for å skape konkurransefortrinn i en eventuell anbudsprosess.

Vi ser leverandørene legger stor vekt på utvikling og innovasjon og vi lurer derfor på hvor dette “presset” kommer fra. En mulig forklaring kan være at alle bedriftene følger de såkalte “Kvalitetsledelse 9000” som er en ISO sertifisering (ISO 9000) som er godt kjent i oljesektoren. Denne sertifiseringen fokuserer på kvalitet hvor en finner en større samling av standarder, som blant annet fokus på større effektivitet, vurdere forbedringer, ledelsens forpliktelser, krav og forventninger og intern kommunikasjon (Standard). Som vi vet er det

konkurransen i markedet og det er da naturlig og fokusere på forbedring av sine egne produkter og tjenester.

“Sånn har det vært hele tiden. Jeg vet at det ikke er ønsket at vi lukker dørene og gjort noe annet. De ønsker konkurranse og ønsker oss her for vi er frempå innovasjon og teknologiutvikling og samtidig må de betale en høy pris for det som leveres, og det er hele grunnlaget for at alle skal være butikk. Jeg sier ikke dette for å syte, men sånn er det.”

“Så innovasjon har vært nøkkelen til den suksessen vi har gjort. Og har innovasjonen vært med å designet fartøyene vi gjør, hvordan jobben skal gjøres og henge det sammen med jobben som må gjøres senere. Det har vi tjent mange penger på. Det skal vi fortsette med. Vi bruker mye penger på å investere i ny teknologi. Vi bruker nesten hele overskuddet vårt i ny teknologi hele tiden.”

Dette presset om kontinuerlig utvikling og forbedring kan ses i konkurransesammenheng med ordtakene “survival of the fittest” som handler om en naturlig seleksjon hvor en bedrift må kjempe om sin plass på markedet (Porter, 1980).

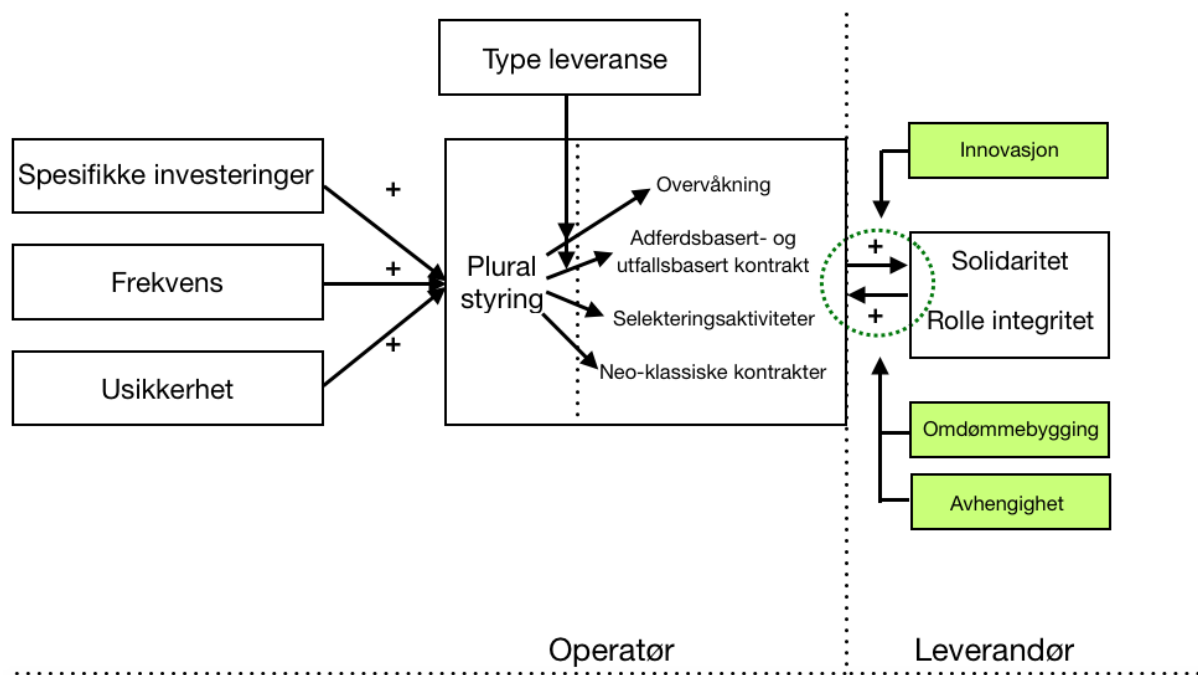
Dette bringer oss videre hvor vi gir en oppsummering av våre funn i form av en ny modell.

6.0 Våre funn

Det er tydelig at det utøves plural styringsform fra operatøren på sine leverandører og vi hadde nok ikke forventet å finne så mange forskjellige styringsmekanismer som aktivt blir brukt. Heller hadde vi ikke forventet å finne det vi omsider sitter igjen med.

Det som kommer frem i våre analyser er at operatøren utøver flere transaksjonelle mekanismer mot leverandøren, noe vi predikerte ville ha en negativ effekt på leverandørens oppfattelse av samarbeidet (Ghoshal og Moran, 1996; Shirouzu og Bigness, 1997), da det i liten grad ble utøvet relasjonelle mekanismer fra operatøren for å etablere balanse. Det som kom frem i våre analyser var at det var leverandørene som i større grad tilførte samarbeidet

relasjonelle normer i form av solidaritet og rolle integritet. Forskning viser at relasjonelle og transaksjonelle mekanismer i enkelte tilfeller kan komplimentere hverandre (Poppo og Zenger, 2002), hvor våre case avviker da det ikke er operatøren selv som utøver både relasjonelle- og transaksjonelle mekanismer. Dermed kan vi konkludere med at det må være andre bakenforliggende variabler som påvirker hvorfor transaksjonelle mekanismer fra operatør fører til bruk av relasjonelle mekanismer fra leverandør. Funn vi gjorde i vår analyse var at leverandørene ønsket å skape en god relasjon med operatøren, da de mente at dette skapte “en arena for utvikling” og at de fikk “vise hvem vi er”. Vi tror derfor at leverandørene er tilfreds med styringsmekanismene de er underlagt, for de finner verdi i styringsmekanismene og bruker dette til å fremme utvikling og bygge sitt eget omdømme. Videre ønsker vi å inkludere variabelen avhengighet som en faktor som påvirker styringsmekanismene mellom leverandør og operatør, da oljebransjen er et marked som preges av oligopol hvor vår operatør er en av de større på markedet. Basert på våre funn vil vår nye modell se slik ut, hvor funn er merket med grønne bokser.



Først viser våre analyser at høy usikkerhet, spesifikke investeringer og høy frekvens førte til at operatøren utøvet plural styringsform hvor transaksjonelle mekanismer som ble kombinert er: Overvåkning, Selekteringsprosesser, Neo-klassiske kontrakter, Adferdsbasert kontrakt og Utfallsbasert kontrakt. Videre ser vi at moderatoren *type levering* i våre case kunne ha en modererende effekt på styringsmekanismene *overvåkning* og i valget mellom *adferdsbasert-*

og utfallbasert kontrakt. Videre viser modellen at operatørens transaksjonelle mekanismer fører til at leverandøren utøvet relasjonelle mekanismer i form av *rolle integritet* og *solidaritet*. Til slutt setter vi opp *omdømme bygging*, *avhengighet* og *utvikling* som våre forklaringer, da dette i våre case er de variablene som i størst grad ser ut til å påvirke effekten mellom bruk av styringsmekanismer fra operatør og leverandør i samarbeidet.

6.1 Forklaring av funn og vårt bidrag med denne forskningen

I vår oppgave har vi intervjuet bedrifter som ses på som viktige leverandører i oljevirksomheten i Norge. Det at vi fikk tilgang til å intervju tre direktører og en økonomisjef i fire forskjellige oljebedrifter stiller vi oss svært ydmyke og takknemlige for. Ut i fra teori finnes det forskning på plural styringsform som omfatter hvordan styringsmekanismer kan kombineres, men da hvor få mekanismer kombineres. I vår oppgave finner vi at operatøren kombinerer fem ulike styringsmekanismer og leverandørene er fortsatt fornøyde, som vi ser på som et merkbart funn.

Da vi fant at samspillet mellom hvordan operatør utøver transaksjonelle mekanismer mot leverandøren, mens leverandøren utøver relasjonelle mekanismer mot operatøren. Vi tror at følgende forklaringer på denne interaksjonen kan være følgende variabler:

Den første vi fant er at omdømme er en viktig faktor i forhandlinger mellom leverandør og operatør, da leverandørene stadig streber etter å yte best mulig og levere den beste kvaliteten. Et slikt fokus rundt omdømme var ikke noe vi forventet å finne da vi startet våre intervjurunder. Her finner vi at leverandøren ser ut til å aksepterer styringen de er underlagt så lenge de får bevare og bygge sitt omdømme, som videre kan gi positive konsekvenser i form av “word-of-mouth” blant andre operatører og leverandører i bransjen.

Det andre variabelen vi fant er at utvikling legger stort press på leverandørene og kan ses på som et krav eller en naturlig forventning i oljesektoren, da denne faktoren også bidrar med effektivitet og kostnadsreduksjoner. Videre finner vi at leverandøren utnytter operatørens overvåkning hvor de bruker dette som en arena for samhandling og videreutvikling av sine produkter. Som Porter også påpeker skal en kjempe om sin plass på markedet for å bli den

mest foretrukne leverandøren, og vi mener da at utvikling er en stor bidragsyter for å at våre case får realisert dette.

Den siste variabelen som inkluderes som et funn i vår modell er avhengighet, da det i våre analyser viser sterk indikasjon på at leverandørene aksepterer transaksjonelle mekanismer, som ikke stemmer overens med tidligere forskning. Etter fordypning i hvordan oljemarkedet er delt opp tror vi at samme fenomen som forekommer i den norske dagligvarebransjen også kan forekomme i den norske oljebransjen, hvor leverandører er avhengige av en aktør som sitter med portvoktermakt. På grunnlag av avhengighet til operatørens ressurser, tror vi at leverandører aksepterer styringsmekanismene de er underlagt for ikke å miste operatør som kunde.

6.2 Begrensninger og refleksjon

Som ved flere andre studier er det også visse svakheter og begrensninger i denne oppgaven vi synes er nødvendige å redegjøre for. En svakhet er at når vi ønsker å undersøke en så kompleks bransje må man strebe etter å tilegne seg nok informasjon om bransjen og dette kan også komme til syne her. Oljebransjen er en godt etablert bransje i verden med flere aspekter som kan være vanskelige å avdekke gjennom et begrenset utvalg av intervjuobjekter. I tillegg kan det være vanskelig å få avdekket dette spekteret på kun ett semester. Vi har hatt tilgang til gode intervjuobjekter men skulle gjerne hatt mer tid til å intervju enda flere. Som nevnt tidligere skulle vi i denne oppgaven finne ut om hvilke styringsmekanismer som ble brukt og om det var mulighet for at flere ble kombinert. Hvordan vil det påvirket leverandøren å være pålagt disse mekanismene. Dette fant vi svaret på, men også fant vi flere andre faktorer som spilte inn som vi burde tatt høyde for tidligere i oppgaven og burde avgrenset oppgaven enda mer da i forhold til intervjuguiden og teori. Vi har vært åpne for eventuelle forklaringer og fant nok flere påvirkningsfaktorer enn forventet som ble en utfordring.

Intervjuene våre var bestående av flere seksjoner med tilnærming til teori hvor hvert intervju tok i overkant av én time hvor intervjuobjektet fikk snakke fritt innenfor våre rammer. I løpet av én time har intervjuobjekt fått uttrykket mye og som sagt, burde vi nok ha begrenset dette enda bedre. I tillegg var det en utfordring å få planlagt intervju som passet for alle parter da intervjuobjektene dager består av fulle timeplaner.

En annen begrensning er at vi var begge ganske ferske og hadde lite kunnskap på dette området da i henhold til oljesektor og dens omfang av kontrakter, hvordan relasjoner pågår og utarter seg, regelverk og forholdet mellom ISO sertifiseringer, Norsokk, Konkraft, Norsk Industri og Norsk Olje&Gass og dens påvirkning på oljebransjen. Dette gjorde at vi brukte mye tid på å tilegne oss kunnskap på dette.

Til tross for disse utfordringene har dette vært en utrolig lærerik prosess, og vi har vært motiverte og stadig ønsket mer informasjon om bransjen. Med dette har vi fått erfart at teori kan forskes videre på og bidra til nye forklaringer.

6.3 Forbedringspotensial og forslag til videre forskning

Vi har bidratt med flere interessante funn som vi også ser behov for videre forskning på. Vi lurer på om våre funn er generaliserbare blant andre operatører eller andre leverandører i samme sektor og ser for oss flere ulike tilnærminger som kan være interessante. Vi stiller oss spørrende til om man kan finne de samme funnene dersom en tar utgangspunkt i en annen operatør i samme sektor. Dersom man får tilgang til flere respondenter i de ulike typene leveranser, lurer vi på om dette vil gi nye funn eller forsterke våre funn. En kan også forsøke å gjøre en kvantitativ undersøkelse dersom en har tilgang til mange respondenter, for å se om en finner det samme som oss.

I vår oppgave intervjuet vi direktører og ledere i oljebransjen og vi lurer på om dette kun gir én side av saken, og stiller oss derfor spørrende til om man ville funnet de samme funnene dersom man går lenger “ned” i hierarkiet. Et forslag til videre forskning kan da være å intervju flere respondenter i samme case nedover i hierarkiet, da vi tror at respondenter i forskjellige avdelinger kan sitte med andre erfaringer og da gi oss andre innfallsvinkler på denne problemstillingen.

I vår oppgave fant vi ikke beviser på at “størrelse på bedrift” hadde noen påvirkning på hvilke styringsmekanismer som blir utøvet på leverandør. Mulige grunner for dette kan være at vi hadde et få antall caser og dermed begrenset informasjon. Vi ser derfor muligheten for at videre forskning kan inkludere denne moderatoren dersom de har tilgang på et større antall bedrifter.

Som vi konkluderer er det blant annet petroleumstilsynet som kan påvirke valget av styringsmekanismene utøvet av operatøren. Her ser vi også at “Norsk Industri” og “Norsk Olje & Gass” vektet tungt da de står for utviklingen til flere av standardkontraktene. En mulig videre forskning kan være å finne ut om dette faktisk er tilfelle hvor en da kan intervjuet operatører, petroleumstilsynet, Norsk Industri og Norsk Olje & Gass i en ny forskning for å se om det er slike “tilsyn” som påvirker bruk av styringsmekanismene.

7.0 Kildeliste

- Andersen, Svein S. 2013. Casestudier. 2. Utgave. Fagbokforlaget

- Anderson, Erin og Sandy Jap. 2005. "The Dark Side of Close Relationships", MIT Sloan Management Review

- Afuah, A. 2004. "Does a focal firm's technology entry timing depend on the impact of the technology on co-opetitors?" Research Policy, 33(8), 1231–1246.

- Axtell, Robert L. 2001. "Zipf Distribution of U.S. Firm Sizes". Science, New Series, Vol. 293, No. 5536

- Bai CE og Tao Z. 2000 Contract Mixing in Franchising as a Mechanism for Public-Good Provision. Journal of Economics & Management Strategy 9(1): 85-113.

- Barney, J. B.1991. 'Firm resources and sustained competitive advantage'. Journal of Management, 17, 99–120.

- Baglieri, D. 2009. "Coopetitive strategies for knowledge creation - managing university-industry relationships in biotechnology". In G. Battista, & R. Elena (Eds.), Coopetition Strategy - Theory, Experiments and Cases. New York: Routledge.

- Becerra, Manuel, Randi Lunnan og Lars Huemer. 2008. "Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners". Journal of Management Studies. 45:4

- Benton, W. C. og Malone, M. 2005. "The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction". Journal of Operations Management 23(1): 1–22

- Bengtsson, M., og Kock, S. 2014. "Coopetition: Past accomplishments and future challenges". Industrial Marketing Management, 43(2), 180–188.

- Bercovitz, Janet, Sandy D. Jap og Jack A. Nickerson. 2006. "The Antecedents and Performance Implications of Cooperative Exchange Norms". *Organization Science* 17(6), pp. 724–740

- Bergen, Mark, Shantanu Dutta og Orville C. Walker Jr. 1992. "Agency relationship in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories". *Journal of marketing*. Vol. 56. 1-24

- Boulding, William og Amna Kirmani. 1993. "A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality?" *The Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 1. pp. 111-123.

- Bouncken, Ricarda, B., Thomas Claub og Viktor Fredrich. 2016. "Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance?". *Industrial Marketing Management* 53, 77–90

- Bouncken. Ricarda B. 2015. *Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research direction*

- Bradach, Jeffery L, Robert G. Eccles. 1989. "Price, Authority, and Trust: Form ideal types to plural forms". *Annual Reviews Inc.* 15:97-118

- Bradach, Jeffery L. 1997. "Using the Plural form in management of restaurant chains". *Administrative Science Quarterly*, 42: 276-303
- Brandenburger, A. M., og Nalebuff, B. J. 1996. "Co-opetition". New York: Doubleday.

- Brickley JA. 1999 Incentive Conflicts and Contractual Restraints : Evidence from Franchising. *Journal of Law and Economics* 42: 745-774.

- Campbell, Margaret C. 1999, "Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research*", 36(2), 187-199.

- Cannon, Joseph P., Ravi S. Achrol og Gregory T. Gundlach. 2000. "Contracts, Norms, and Plural Form Governance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 28. No. 2. pages 180-194

- Chan, K.W., C.K. Yim og S.S.K. Lam. 2010. "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Service Across Cultures". *Journal of Marketing*, vol. 74, May, s. 48–64.

- Cheung, M.F.Y. og W.M. To. 2011. "Customer Involvement and Perceptions: The Moderating Role of Customer Co-production". *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, s. 271–277.

- Claude, Menard. 2013. "Plural forms of organization: Where do we stand". *Managerial and Decision Economics*. 124-139

- Creswell, John W. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Third edition. Washington DC: Sage

- Dagnino, G. B., og Padula, G. 2002. "Coopetition Strategy. A New kind of interfirm dynamics for value creation". Paper presented at the Second Annual Conference - "Innovative Research in Management", Stockholm.

- Das, T. K., og Teng, B. S. 2000. "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective". *Organization Science*, 11(1), 77–101

- Das, T. K. og Bing-Sheng Teng. 1998. "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3. pp. 491-512

- Dixon, Nancy M. 2000. "Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know". Harvard Business School Press Boston, MA, USA

- Dutta, Shantanu, Mark Bergen, Jan B. Heide og George John. 2006. "Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts". *Journal of law, economics & Organizations*. Vol. 11, No 1. 189-204

- Dwyer, F. R., Schurr, P.H og Oh. S. 1987. "Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 52, 21-34

- Eisenhardt, Kathleen M. 1999. "Agency Theory: An assessment and review". *Academy of management review*. Vol. 14, No. 1. 57-74

- Enkel, Ellen, Oliver Gassmann og Henry Chesbrough. 2009. "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon". The Authors. *Journal compilation*. Blackwell Publishing Ltd

- Gargiulo Martin og Mario Benassi. 1999. "The Dark Side of Social Capital". *Corporate Social Capital and Liability*, pp 298-322

- Gaski, J.F. 1984. "The theory of power and conflict in channels of distribution". *Journal of Marketing*, 48(Summer): 9–29.

- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M. & Kumar, N. 2006. "Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis". *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 3. 519 –543

- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp og Nirmalya Kumar. 1991. "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research*. 223-238

- Ghoshal, Sumantra og Peter Moran. 1996. "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Framework". *Academy of Management Journal*, 21 (1), 13-4

- Giachetti, C., og Dagnino, G. B. 2014. "Detecting the relationship between competitive intensity and firm product line length: evidence from the worldwide mobile phone industry". *Strategic Management Journal*, 35(9), 1398–1409.

- Granovetter, Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3

- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode Og Dataanalyse*. 1st ed. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Harrigan, Kathryn Rudie. 1984. "Formulating Vertical Integration Strategies". *Academy of Management Review*. Vol. 9. No, 4, 638-652

- Haugland, A. Sven. 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2 utgave, Universitetsforlaget

- Haugland, Sven A og Torger Reve. 1993. "Relational contracting and distribution channel cohesion". *Journal of marketing channels*. Val. 2(3)

- Heide Jan, B, og Mark J. 2003. *Plural Governance in Industrial Purchasing*. *Journal of Marketing* 67 (4): 18-29.

- Heide, B. Jan, Alok Kumar og Kenneth H. Wathne. 2013. "Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains". *Strategic Management Journal*, 35: 1164–1185

- Heide, B. Jan. 2003. "Plural governance in industrial purchasing". *Journal of Marketing*, Vol. 67

- Heide, Jan B. og George John. 1988. "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels". *Journal of marketing*. Vol.52, 20-35

- Heide, Jan B. og George John. 1992. "Do Norms Matter in Marketing Relationships?". *Journal of Marketing*. Vol. 56. 32-44

- Hjelseth, Ida Nervik, Sara Skjeggstad og Mari Aasgaard. 2017. ”Hva påvirker bedriftenes investeringsbeslutning?. Aktuell kommentar. Norges Bank

- Mark B. Houston, Shane A. Johnson. 2000. “Buyer–Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure”. *Journal of Marketing Research*: February 2000, Vol. 37, No. 1, pp. 1-15.

- Håkanson, H. 1984. “International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach”. Chicester, England: Wiley

- Jackson, B.B. 1985. “Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships”. Lexington, MA: Lexington Books

- Jacobsen, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser; Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- James R. Brown, Chekitan S. Dev, Dong-Jin Lee. 2000. “Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms”. *Journal of Marketing*: Vol. 64, No. 2, pp. 51-65.

- Jap, Sandy D. og Shankar Ganesan. 2000. “Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment”. *Journal of marketing research* Vol. XXXVII. 227-245

- John, George. 1984. “An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No. 3

- Klein, Benjamin. 1996. “Why hold-ups occur: The self-enforcing range of contractual relationships”. *Economic Inquiry*, 34 (3), 444-463

- Kotzab, H., og Teller, C. 2003. "Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(3), 268–281.

- Kumar, Nirmalya, Louis W. Stern og James C. Anderson. 1993. "Conducting interorganizational research using key informants". *Academy of Management Journal*. Vol. 36. No 6. 1633-1651.

- Kvale, S. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.

- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. utgave, 1. opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS

- Lafontaine F, Slade M. 2007 *Vertical Integration and Firm Boundaries: The Evidence*. *Journal of Economic Literature* 45: 629-685

- Li, Julie Juan, Laura Poppo og Kevin Zheng Zhou. 2010. "Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries". *Strategic Management Journal*

- Luo, X., Slotegraaf, R. J., og Pan, X. 2006. "Cross-functional "coopetition: the simultaneous role of cooperation and competition within firms". *Journal of Marketing*, 70(67–80).

- Lyles, Marjorie A. Charles Dhanaraj, H. Kevin Steensma og Laszlo Tihanyi. 2004. "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance". *Journal of International Business Studies*. 428-442

- Macaulay, Stewart. 1963. "Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study." *American Sociological Review* 28 (1):55–67

- MacNeil, I. R. 1974. "The many futures of contracts". *Southern California Law Review*, 47, 691-816

- MacNeil, I. R. 1978. Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72: 854-906.

- MacNeil, I. R. 1980. "Power, Contract, and the Economic Model". *Journal of Economic Issues*. Volume 14

- Mathewson G F, Winter RA. 1985 The Economics of Franchise Contracts. *Journal of Law and Economics* 28 (October): 503-526

- Monteverde KC, Teece DJ. 1982. "Suppliers Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry". *Bell Journal of Economics* 13 (1): 206-213.

- Murry, John P. og Jan B. Heide. 1998. "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships". *Journal of Marketing*, 62, 58-69

- Nelson, RR og Winter, SG. 1982. "An Evolutionary Theory of Economic Change". Belknap Press: Cambridge, MA.

- Nelson, Phillip. 1970. "Information and consumer behavior". State University of New York at Bringhamton

- Oliver, Christine. 1990. "Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and future directions".

- Olsen, Eirik Bjørn, Sven A. Haugland, Edgar Karlsen, og Geir Johan Husøy. 2005. "Governance of complex procurements in the oil and gas industry". *Journal of Purchasing & Supply Management* 11, 1-13

- Ouchi, G. William. 1979. "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Management Science*, Vol. 25, No. 9

- Palmatier, Robert W, Rajiv P. Dant og Dhruv Grewal. 2007. "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance". *Journal of marketing*. Vol. 71. 172-194.

- Park, B., J. R., Srivastava, M. K., og Gnyawali, D. R. 2014. "Walking the tight rope of coopetition: impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance". *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221.

- Pfeffer, J. og G. R. Salancik. 1978. "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective". New York, NY, Harper and Row

- Polanyi, M.1966. "The Tacit Dimension". Doubleday and Co: Garden City, NY.

- Poppo, Laura, and Todd Zenger. 2002. "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?" *Strategic Management Journal* 23 (8):707–725.

- Porter EM. 1980. "Competitive Strategy". The Free Press/Macmillan: New York.

- Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch og Richard Thaler. 1986. "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market". *The American Economic Review*. Vol. 76, No. 4

- Kahneman, Daniel og Amos Tversky. 1987. "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model". *The Quarterly Journal of Economics*. Vol 106. 1039-1061

- Keiner, Art. 1996. "The Age of Heretics: Heroes, Outlaws and the Forerunners of Corporate Change".

- Kumar, Rajesh og Tore Markeset. 2007. "Development of performance-based service strategies for the oil and gas industry: a case study".

- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., og Kock, S. 2014. "The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels". *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.

- Reve, Torger og Amir Sasson. 2012. Et kunnskapsbasert Norge. Universitetsforlaget. Postboks 508 Sentrum. 0105 Oslo

- Rindfleisch, A. & J.B. Heide. 1997. "Transaction cost analysis: Past, present, and future applications". Journal of Marketing, 61:30-54.

- Ringdal, K .2007. "Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode", Fagbokforlaget, Bergen.

- Rogerson, William P., 1983, "Product Quality and Reputation," The Rand Journal of Economics, 14(2), 508-516.

- Rubin P. 1978 The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. Journal of Law and Economics 21 (1): 223-233.

- Ryen, Anne. 2006. Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

- Saes S, Silva, VLS, de Castro Souza S og Schnaider PSB. 2011. "Analyzing Inter-firm Relationships: The Knowledge Perspective". WP, University of Sao Paulo. 16 Pages.

- Sanders, Robert. 1987. "The pareto principle: Its use and abuse". Journal of Services Marketing, Vol. 1 Issue: 2,

- Schein, E. H. 1987. The clinical perspective in field work. Newbury Park. Sage

- Schwartz-Shea, Peregrine og Dvora Yanow. 2012. Interpretive research design: Concepts and processes. New York: Routledge.

- Shirouzu, Norihiko og Jon Bigness. 1997. "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers," Wall Street Journal, BI, B5

- Silverman, David. 2014. Interpreting Qualitativ Data. 5 utg. London: SAGE Publications Inc

- Simon, Herbert A. og Charles P. Bonini. 1958. "The Size Distribution of Business Firms". The American Economic Review, Vol. 48, No. 4

- Spence, A.M. 1975. "The economics of internal organization: An introduction" Bell journal of economics. 6. 163-172

- Steier, Lloyd. 2001. "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust". Business Review, vol. XIV, no 4

- Thagaard, T. 2013. Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.

- Tjora, Aksel. 2012. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utgave, 1. opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Tranøy, Bent Sofus. 2015. "Makt i matkjeden". I Hilde Bjørkhaug, Reidar Almås, Jostein Vik (red.) Norsk matmakt i endring, 23-51. Bergen: Fagbokforlaget.

- Uzzi, Brian. 1997. "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of embeddedness". Administrative Science Quarterly Vol. 42, No. 1

- Wathne, Kenneth H. og Jan B. Heide. 2000. "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions". Journal of Marketing, Vol. 64, No. 4. (Oct., 2000), pp. 36-51.

- Williamson O.E.W. 1996. "The Mechanisms of Governance". Oxford University Press: Oxford.

- Williamson, O. E. 1991. "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives". Administrative Science Quarterly, 36: 269–296.

- Williamson, Oliver E. 1975. "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications". New York: Free Press.

- Williamson, Oliver E. 1979. "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2 pp. 233-261.

- Williamson, Oliver E. 1981. "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach." American Journal of Sociology 87 (3): 548-577.

- Williamson, Oliver E. 1985. "The Economic Institutions of Capitalism". New York: The Free Press.

- Williamson, Oliver E. 2008. "Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management". Journal of Supply Chain Management

- Windsperger J., Kocsis E, Rosta M. 2009. Exploring the Relationship Between Decision and Ownership Rights in Joint Ventures. Evidence from Hungarian Joint Ventures. International Studies of Management and Organization 39 (4): 43-59.

- Schepker, Donald J, Won-Young Oh, Aleksey Martynov og Laura Poppo. 2014."The Many Futures of Contracts". SAGE Journals

- Wuyts, Stefan og Inge Geyskens. 2005. "The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection". Journal of marketing. 103-117

- Yin, R. K. 2009. Case study research: Design and Methods. (4 ed.): Sage Publications.

- Zeithaml, VA. 1981. "How consumer evaluation processes differ between goods and services". Texas A&M University

- Zineldin, M. 2004. "Co-opetition: the organisation of the future". Marketing Intelligence & Planning, 22(7), 780-790.
- Lovdata. Dokument. Lesedato 28. juni.
 - 2018: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72?q=olje-%20og%20energidepartementet>

- Norskpetroleum. Artikkel. Lesedato 15. juni.
- 2018: <https://www.norskpetroleum.no/okonomi/statens-inntekter/>

- Petroleumstilsynet. Krav til operatør og rettshavarar. Lesedato 13. juni.
- 2018: <http://www.ptil.no/krav-til-operatorar-og-rettshavarar/category719.html>

- Regjeringen. Olje og gass. Lesedato 4. juni.
- 2018: <https://www.regjeringen.no/no/tema/energi/olje-og-gass/leverandorindustrien/id2001283/>

- Forskning. Her testes fremtidens havvindteknologi. Lesedato 4. mai
- 2018: <https://forskning.no/2017/12/her-testes-fremtidens-havvindteknologi/produsert-og-finansiert-av/sintef>

- Lovdata. Dokument. Lesedato 28. juni
- 2018: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-11-29-72?q=olje-%20og%20energidepartementet>

- Petroleumstilsynet. Rolle og ansvarsområde. Lesedato 1. juli
- 2018: <http://www.ptil.no/rolle-og-ansvarsomrade/category725.html>

- Norwegian Digital Learning Arena. Lesedato 28. juni
- 2018: <https://ndla.no/nb/node/168371?fag=137414>

- Standard. Kvalitet og kvalitetsstyring. Lesedato 1 august.
- 2018: <https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-kvalitetsstyring---iso-9000/>

- Norskindustri. Dokument. Lesedato 27. juli
- 2018: <https://www.norskindustri.no/siteassets/dokumenter/kontrakter/nf-2015-norsk-fabrikasjonskontrakt.pdf>

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1

Dybdeintervju 1

- Bedrift Per
- 26. April 2018 klokken 14.00
- Intervjuet skal holdes i bedriftens lokaler

Tanker før intervjuet:

I vårt første utkast av intervjuguide er baktanken at vi ønsker en naturlig overgang mellom temaene som skal diskuteres. Dermed vil ikke intervjuguiden være preget av at vi følger temaene slavisk etter forskningsmodellen, men at vi har delt opp intervjuet i overordnede temaer. Vi ønsker å starte med en introduksjon hvor begge parter av intervjuet får en mulighet til å presentere seg selv. Videre kommer vi til å stille spørsmål relatert til relasjon mellom leverandør og operatøren. Vi ønsker at intervjuobjektet skal ha operatøren i bakhode, for å så stille spørsmål rundt styringsmekanismer relatert til TCE og PAT.

I denne guiden har vi på forhånd markert variablene våre i fargen **blå**, slik at vi etter intervjuet har det klart for oss hvilke variabler våre spørsmål tilhører, men er også åpne for at de svarene vi leter etter kan komme frem i helt andre spørsmål enn hva vi tenkte. Med å markere i blått kan vi få en ryddigere koding etter intervjuet. Det vil være noen stikkord under enkelte spørsmål som var til å minne oss på hva informasjon vi var ute etter.

1) Presentasjon av oss:

- Forklare hvem vi er, hvor vi kommer fra og hva vi studerer
- Forklare prosessen med dybdeintervju
 - Viktig å poengtere at dette er anonymt
 - Informere om opptak og at transkribering sendes til informant for korrekturlesning
 - Informere om at det tar ca. 1 time
- Fortelle om tema: Ønsker å snakke om oljebransjen og få en forståelse for hvordan samarbeid fungerer og hva type relasjon som eksisterer

2) Presentasjon av bedrift:

- Hva leverer dere til operatøren?
 - Service eller produkter
- Er det noe usikkerhet rundt produktene dere leverer? (**usikkerhet**)
 - Adferdsbasert og/eller omgivelsesbasert
- Har dere mange konkurrenter? (**Kartlegging av marked**)
 - Leverer de akkurat det samme som dere?
- Hvem er dere i forhold til deres konkurrenter?

3) Relasjon og samarbeid spørsmål: (Relasjonelle mekanismer)

- Hvem er deres viktigste samarbeidspartner?
- Hvordan startet samarbeidet? (lang eller kort relasjon)
 - Første gang dere er i samarbeidet?
 - Har dere hatt en lang relasjon?
- Hvordan fikk dere aktøren som samarbeidspartner? (Selektering)
 - Intervju, anbud, tidligere relasjon
- Leverer dere produkter/service ofte, eller er det kun et sluttresultat? (Frekvens)
- Hva type relasjon har dere?
 - Formelt, uformelt, vennskapelig
- Hvem tar vare på hvem? (Solidaritet)
 - Er det gjensidig?
- Ønsker dere at dette samarbeidet skal videreføre til flere prosjekter?
- Deler operatøren kunnskap eller informasjon som kan være til vinning for dere? (Deling av info)
- Hvordan deler dere erfaringer? (Deling av info, formelt og uformelt)
 - Hva kanaler – telefon, mail, fjes til fjes
 - Hvor kommuniserer dere mest?
- Hva er deres mål med samarbeidet?
 - Er dette samme mål som operatøren har? (Målkongruens, sosialisering)
- Har operatøren mulighet for å gjøre endringer underveis i prosjektet? (Felles problemløsning, rolle integritet, solidaritet)
 - Kan dere gjøre endringer?
 - Hva skjer for dere når operatøren endrer?
- Får dere mer kunnskap av dette samarbeidet? (Deling av informasjon)
 - Tilgang på ny teknologi
 - Utviklerer/Innovasjon sammen
- Har en kontrakt noen gang blitt trukket/avsluttet? (Felles problemløsning, rolle integritet)
 - Hvem gjorde dette og hva var konsekvensen?

4) Transaksjonelle mekanismer:

- Får dere besøk av operatøren? (Overvåkning)
 - Hva gjør de når de er på besøk?
- Er det nødvendig at de kommer på besøk?
 - Hvordan påvirker besøkende dere? (Positiv eller negativ effekt overvåkning)
 - Kan det være forstyrrende?
- Skjer det noe ekstraordinært når de ankommer huset?
 - Foredrag, aktiviteter, mat
- Kommer de uoppfordret?
- Hender det at de ringer for å følge dere opp? (Overvåkning)
- Får dere være selvstendige i arbeidet dere utfører, eller bestemmer operatøren? (Hierarkisk autonomi)
- Er det investeringer involvert som gjør dere vanskelige å bytte ut for operatøren? (Spesifikke investeringer)

- Maskiner, lokaler, forbetalinger, kunnskap osv.

5) Kontraktene:

- Vi antar at det er kontrakter involvert i deres samarbeid
 - (Kartlegging av klassisk, neoklassisk eller relasjonell kontrakt)
- Er de komplekse?
- Hvem skriver kontakten?
 - Er en tredjepart involvert?
- Forstår dere innholdet?
- Gjør kontrakten jobben lettere?
 - Bedre ytelse/forutsigbarhet
- Hvordan bidrar de når det oppstår konflikter?
- Hva synes dere generelt om kontraktene?
- Har dere noen gang levert noe som ikke sto i henhold til kontrakten?
 - Ja -> Hvordan påvirket dette operatøren -> Hva skjedde?
- Får dere timebetaling eller en sluttbetaling? (Adferdsbasert eller utfallsbasert kontakt)
- Hva skjer dersom dere ikke leverer på tiden?

6) Avsluttende:

- Hvordan er det å forholde seg til styringen/kontrollen/mekanismene operatøren utsetter dere for? (Negative effekter eller positive effekter)
 - Er det noen negative sider med samarbeidet?
 - Hvordan er det med innovasjon?
 - Er det fleksibilitet nok i samarbeidet til at utvikling kan praktiseres?
- Er dere tilfredse med samarbeidet? (Positive og/eller negative sider)
- Er det kontrakten eller relasjonen som gjør at samarbeidet er bra/dårlig?
- Tror dere at operatøren er fornøyd med dere som leverandør?
- Er dere villige til å yte ekstra for denne operatøren? (Solidaritet, samfunnstilhørighet)
- Finnes det operatører på markedet som kan være mer lønnsomme for dere?
- Hvordan vil konkurransen være dersom dere går internasjonalt?
- Dersom allerede internasjonalt: Er det forskjell mellom internasjonale operatører ift. Den norske operatøren?

Tanker etter første intervju

Dato: 30 april

Nå har vi vært å intervjuet Bedrift Per og vi følte det gikk ganske bra. Selve intervjuet brukte 1 time og 3 minutter da eksklusiv peptalk og introduksjon av oss og den vennskapelige prosessen. I intervjuet fikk vi en god flyt men vi er nødt til å endre litt på oppstilling og rekkefølger i noen av spørsmålene. Noen gjentakelser ble det - og vi måtte "hente opp igjen" temaer vi allerede hadde snakket om. Ønsker nå å "kategorisere" enda bedre og få spørsmålene som hører sammen enda mer samlet rundt samme tema. Også merket vi at noen spørsmål dekket over for noen andre spørsmål. Dette må vi ta høyde for kan skje selv om vi endrer mal - men vi ønsker hele tiden å endre intervjuguiden til noe bedre, der hensikten

likevel er å få dyp informasjon om variablene. Vi så også at vi trenger å inkludere noen spørsmål i intervjuguiden:

- 1) Vet du om operatøren har en egen avdeling hvor de lager tilsvarende de produktene dere leverer til dem?
- 2) Har dere noen gang mottatt penger fra operatøren for å drive utvikling/lage et spesielt produkt?
- 3) Blir dere noen gang invitert av operatøren for å delta på “lunch and learn” eller andre typer seminarer ?

Disse spørsmålene ble i etterkant sendt på mail til informanten fra vår produkt bedrift hvor vi fikk svar på dem.

Dybdeintervju 2

- Bedrift Senior
- 4. Mai 2018 klokken 13.00
- Intervjuet skal holdes i bedriftens lokaler

1) Presentasjon av oss:

- Forklare hvem vi er, hvor vi kommer fra og hva vi studerer
- Forklare prosessen med dybdeintervju
 - Viktig å poengtere at dette er anonymt
 - Informere om opptak og at transkribering sendes til informant for korrekturlesning
 - Informere om at det tar ca. 1 time
- Fortelle om tema: Ønsker å snakke om oljebransjen og få en forståelse for hvordan samarbeid fungerer og hva type relasjon som eksisterer

2) Presentasjon av bedrift:

- Hva leverer dere til operatøren?
 - Service eller produkter
- Er det noe usikkerhet rundt produktene dere leverer? (usikkerhet)
 - Adferdsbasert og/eller omgivelsesbasert
- Har dere mange konkurrenter? (Kartlegging av marked)
 - Leverer de akkurat det samme som dere?
- Hvem er dere i forhold til deres konkurrenter?
- Kan kunden deres også utføre de samme aktivitetene som dere gjør? (Vertikal integrasjon)

3) Relasjon og samarbeid spørsmål: (Relasjonelle mekanismer)

- Hvem er deres viktigste samarbeidspartner?
- Hvordan startet samarbeidet? (lang eller kort relasjon)
 - Første gang dere er i samarbeidet?
 - Har dere hatt en lang relasjon?
 - Hva gjør dere for å bevare den lange relasjonen? (Relasjonelle mekanismer)

- Deler kunden kunnskap/informasjon til dere som er til vinning for dere ?
(Informasjonsdeling)
 - Går dette begge veier?
- Har dere oppdaget at viktig informasjon har blitt tilbakeholdt fra kundens side?
(Informasjonsdeling)
 - Hvilke kanaler kommuniserer dere på, underveis i prosjekter?
 - Hvordan er denne kommunikasjonen ? (Formelt/uformelt)
- Føler dere at dere får mer kunnskap i dette samarbeidet ?
 - Gjør dere ”sessions sammen for utvikling?
 - Får dere tilgang på ny teknologi i samarbeidet?
- Er relasjonen så bra at dere ønsker å yte det lille ekstra? (Solidaritet)
- Finnes det noen felles mål mellom dere og kunden? (Sosialisering)
 - Felles visjon ?
- Hvordan håndteres endringer fra dere i en kontrakt med kunden? (Felles problemløsning)
 - Hva med endringer fra kunden? (Fleksibilitet, Neoklassisk kontrakt?)
 - Hvordan håndteres endringer fra kunden ? (Mail, muntlig)
- Føler dere at dere får være selvstendige i arbeidet dere utfører? (Innovasjon, evt autoritet)
 - Hvor mye bestemmer/kontrollerer kunden i et prosjekt? (Autoritet, hierarkisk styring, transaksjonelle mekanismer)
- Hva skal til for at slike kontrakter dere har med kunden blir kansellert?
 - Har det skjedd – fra hvem ? (Solidaritet, rolle integritet, felles problemløsning)

4) Transaksjonelle mekanismer:

- Får dere besøk av operatøren? (Overvåkning)
 - Hva gjør de når de er på besøk?
 - Hvordan er stemningen når de kommer på besøk?
 - Kommer de uoppfordret?
- Er det nødvendig at de kommer på besøk?
 - Hvordan påvirker besøkende dere? (Positiv eller negativ effekt overvåkning)
 - Kan det være forstyrrende?
- Skjer det noe ekstraordinært når de ankommer huset?
 - Foredrag, aktiviteter, mat
- Hender det at de ringer for å følge dere opp? (Overvåkning)
- Er det investeringer involvert som gjør dere vanskelige å bytte ut for operatøren?
(Spesifikke investeringer)
 - Maskiner, lokaler, forbetalinger, kunnskap osv.
- Finnes det noen barrierer som gjør at det er vanskelig for dere å bytte ut kunden?
 - Har dere investert i utstyr for å kunne utføre noen av prosjektene?
 - Har kunden noen gang gitt dere penger for å drive utvikling til et spesifikt prosjekt?

5) Kontraktene:

- Vi antar at det er kontrakter involvert i deres samarbeid
 - (Kartlegging av klassisk, neoklassisk eller relasjonell kontrakt)
- Er de komplekse?

- Hvem skriver kontakten?
 - Er en tredjepart involvert?
- Forstår dere innholdet?
- Gjør kontrakten jobben lettere?
 - Bedre ytelse/forutsigbarhet
- Hvordan bidrar de når det oppstår konflikter?
- Hva synes dere generelt om kontraktene?
- Hva gjør kontraktene ift utvikling/innovasjon? -> Fremmer eller hemmer?
- Har dere noen gang levert noe som ikke sto i henhold til kontrakten?
 - Ja -> Hvordan påvirket dette operatøren -> Hva skjedde?
- Hvor ofte leverer dere produkter/servicer til kunden?
- Får dere timebetaling eller en sluttbetaling? (Adferdsbasert eller utfallsbasert kontrakt)
 - Er dette alltid tilfellet, eller forskjellige fra prosjekt til prosjekt?
- Hva skjer dersom dere ikke leverer på tiden? (Insentiver)
 - Har dere noen gang levert for sent ift kontrakten ? (Insentiver)
 - Hva skjedde?

6) Avsluttende:

- Hvordan er det å forholde seg til styringen/kontrollen/mekanismene operatøren utsetter dere for? (Negative effekter eller positive effekter)
 - Er det noen negative sider med samarbeidet?
 - Hvordan er det med innovasjon?
 - Er det fleksibilitet nok i samarbeidet til at utvikling kan praktiseres?
- Er dere tilfredse med samarbeidet? (Positive og/eller negative sider)
- Er det kontrakten eller relasjonen som gjør at samarbeidet er bra/dårlig?
- Tror dere at operatøren er fornøyd med dere som leverandør?
- Er dere villige til å yte ekstra for denne operatøren? (Solidaritet, samfunnstilhørighet)
- Finnes det operatører på markedet som kan være mer lønnsomme for dere?
- Hvordan vil konkurransen være dersom dere går internasjonalt?
- Dersom allerede internasjonalt: Er det forskjell mellom internasjonale operatører ift. Den norske operatøren?

Tanker etter intervju 2:

Vi ser at vi må snu litt på spørsmålene slik at vi i større grad får informasjon om hva operatøren gjør mot leverandøren. Selv om vi til nå har fått den informasjonen vi trenger føler vi at vi kan få enda dypere informasjon dersom vi omformulerer spørsmålene noe. Noen av spørsmålene vil også bli tatt bort ettersom at vi ser at svar kan overlappes hverandre. Derfor blir neste intervjuguide seende slik ut:

Dybdeintervju 3

- Bedrift Steinar
- 22. Mai 2018 klokken 13.00
- Intervjuet skal holdes i bedriftens lokaler

1) Presentasjon av oss:

- Forklare hvem vi er, hvor vi kommer fra og hva vi studerer
- Forklare prosessen med dybdeintervju
 - Viktig å poengtere at dette er anonymt
 - Informere om opptak og at transkribering sendes til informant for korrekturlesning
 - Informere om at det tar ca. 1 time
- Fortelle om tema: Ønsker å snakke om oljebransjen og få en forståelse for hvordan samarbeid fungerer og hva type relasjon som eksisterer

2) Presentasjon av bedrift:

- Hva leverer dere til operatøren?
 - Service eller produkter
- Er det noe usikkerhet rundt produktene dere leverer? (usikkerhet)
 - Adferdsbasert og/eller omgivelsesbasert
- Har dere mange konkurrenter? (Kartlegging av marked)
 - Leverer de akkurat det samme som dere?
- Hvem er dere i forhold til deres konkurrenter?
- Kan kunden deres også utføre de samme aktivitetene som dere gjør? (Vertikal integrasjon)

3) Relasjon og samarbeid spørsmål: (Relasjonelle mekanismer)

- Hvordan startet dette samarbeidet?
 - Hvordan ble dere valgt ? (Selekteringsprosesser)
- Hva gjør dere for å forsikre dere om en lang relasjon? (Relasjonelle mekanismer)
- Deler kunden kunnskap/informasjon som kan være til deres vinning?
 - (Omgivelser, om andre)
- Har dere oppdaget at operatøren har holdt tilbake informasjon?
- Hvilke kanaler kommuniserer dere på underveis i prosjektet?
 - Hvordan er denne kommunikasjonen ? (Formell/uformell)
- Føler dere at dere får mer kunnskap i dette samarbeidet ?
 - Driver det utvikling/innovasjon? (sessions, tilgang på ny teknologi)
- Pleier operatøren å gjøre noe for å skape en relasjon til dere?
 - (Seminarer, besøk osv)
- Finnes det noen felles mål mellom dere og kunden? (Sosialisering)
 - (motivasjonskurs osv)
- Hvordan håndteres endringer fra dere i en kontrakt med kunden? (Felles problemløsning)
 - Hva med endringer fra kunden? (Fleksibilitet, Neoklassisk kontrakt?)
 - Hvordan håndteres endringer fra kunden ? (Mail, muntlig)
- Føler dere at dere får være selvstendige i arbeidet dere utfører? (innovasjon, evt autoritet)
 - Hvor mye bestemmer/kontrollerer kunden i et prosjekt? (Autoritet, hierarkisk styring, transaksjonelle mekanismer)
- Hva skal til for at slike kontrakter dere har med kunden blir kansellert?
 - Har det skjedd – fra hvem ? (Solidaritet, rolle integritet, felles problemløsning)

4) Transaksjonelle mekanismer

- Får dere besøk av operatøren? (Overvåkning)
 - Hva gjør de når de er på besøk?
 - Hvordan er stemningen når de kommer på besøk?
 - Kommer de uoppfordret?
- Er det nødvendig at de kommer på besøk?
 - Hvordan påvirker besøkende dere? (Positiv eller negativ effekt overvåkning)
 - Kan det være forstyrrende?
- Skjer det noe ekstraordinært når de ankommer huset?
 - Foredrag, aktiviteter, mat
- Hender det at de ringer for å følge dere opp? (Overvåkning)
- Er det investeringer involvert som gjør dere vanskelige å bytte ut for operatøren? (Spesifikke investeringer)
 - Maskiner, lokaler, forbetalinger, kunnskap osv.
- Finnes det noen barrierer som gjør at det er vanskelig for dere å bytte ut kunden?
 - Har dere investert i utstyr for å kunne utføre noen av prosjektene?
 - Har kunden noen gang gitt dere penger for å drive utvikling til et spesifikt prosjekt?
- Hvem er det som tar mest risiko i et prosjekt?

5) Kontraktene:

- Vi antar at det er kontrakter involvert i deres samarbeid
 - (Kartlegging av klassisk, neoklassisk eller relasjonell kontrakt)
- Er de komplekse?
- Hvem skriver kontakten?
 - Er en tredjepart involvert?
- Forstår dere innholdet?
- Gjør kontrakten jobben lettere?
 - Bedre ytelse/forutsigbarhet
- Hvordan bidrar de når det oppstår konflikter?
- Hva synes dere generelt om kontraktene?
- Hva gjør kontraktene ift utvikling/innovasjon? -> Fremmer eller hemmer?
- Har dere noen gang levert noe som ikke sto i henhold til kontrakten?
 - Ja -> Hvordan påvirket dette operatøren -> Hva skjedde?
- Hvor ofte leverer dere produkter/servicer til kunden?
- Får dere timebetaling eller en sluttbetaling? (Adferdsbasert eller utfallsbasert kontakt)
 - Er dette alltid tilfellet, eller forskjellige fra prosjekt til prosjekt?
- Hva skjer dersom dere ikke leverer på tiden? (Insentiver)
 - Har dere noen gang levert for sent ift kontrakten? (Insentiver)
 - Hva skjedde?

6) Avsluttende:

- Er det noe dere skulle ønske hadde vært annerledes i samarbeidet?
- Hvordan er det å forholde seg til styringen/kontrollen/mekanismene operatøren utsetter dere for? (Negative effekter eller positive effekter)

- Er det noen negative sider med samarbeidet?
- Hvordan er det med innovasjon?
 - Er det fleksibilitet nok i samarbeidet til at utvikling kan praktiseres?
- Er dere tilfredse med samarbeidet? (Positive og/eller negative sider)
- Er det kontrakten eller relasjonen som gjør at samarbeidet er bra/dårlig?
- Tror dere at operatøren er fornøyd med dere som leverandør?
- Er dere villige til å yte ekstra for denne operatøren? (Solidaritet, samfunnstilhørighet)
- Finnes det operatører på markedet som kan være mer lønnsomme for dere?
- Hvordan vil konkurransen være dersom dere går internasjonalt?
- Dersom allerede internasjonalt: Er det forskjell mellom internasjonale operatører ift. Den norske operatøren?

Tanker etter intervjuet 3:

Føler nå at intervjuguiden gir oss fornuftige svar hvor vi på en god måte ikke kommer med gjentakende spørsmål. Vi har kortet ned en del på guiden fra første utkast til nå, der grunnen er at vi har blitt flinkere som intervjuere å stille flere oppfølgingsspørsmål etter hvert av hovedspørsmålene som gir oss bredere forståelse. Det eneste som er endret fra denne intervjuguiden til den neste er noen hjelpende stikkord slik at vi på en bedre måte kan forklare spørsmålet enda bedre dersom informanten ikke forstår. Vi har også valgt å gi en beskrivelse av oppbyggingen på intervjuet i introduksjonsfasen. Dette er for å gi informanten en oversikt over hvordan intervjuet vil forme seg, og en indikator på når en nærmer seg slutten. Dette for å prøve å holde intervjuobjektet mer engasjert. Vi har merket i de tidligere intervjuene at intervjuobjektene har begynt å gni seg i ansiktet og begynner å bli trette av spørsmål rundt kontrakts delen, og håper at denne endringen viser hvor vi er i prosessen og de kan selv følge med når vi nærmer oss slutten.

Dybdeintervju 4

- Bedrift Junior
- 23. Mai 2018 klokken 14.00
- Intervjuet skal holdes i bedriftens lokaler

1) Presentasjon av oss:

- Forklare hvem vi er, hvor vi kommer fra og hva vi studerer
- Forklare prosessen med dybdeintervju
 - Viktig å poengtere at dette er anonymt
 - Informere om opptak og at transkribering sendes til informant for korrekturlesning
 - Informere om at det tar ca. 1 time
- Fortelle om tema: Ønsker å snakke om oljebransjen og få en forståelse for hvordan samarbeid fungerer og hva type relasjon som eksisterer
- Forteller om de forskjellige overskriftene vi skal igjennom

2) Presentasjon av bedrift:

- Hva leverer dere til operatøren?
 - Service eller produkter

- Er det noe usikkerhet rundt produktene dere leverer? (usikkerhet)
 - Adferdsbasert og/eller omgivelsesbasert
- Har dere mange konkurrenter? (Kartlegging av marked)
 - Leverer de akkurat det samme som dere?
- Hvem er dere i forhold til deres konkurrenter?
- Kan kunden deres også utføre de samme aktivitetene som dere gjør? (Vertikal integrasjon)

3) Relasjon og samarbeid spørsmål: (Relasjonelle mekanismer)

- Hvordan startet dette samarbeidet?
 - Hvordan ble dere valgt ? (Selekteringsprosesser)
- Hva gjør dere for å forsikre dere om en lang relasjon? (Relasjonelle mekanismer)
 - Solidaritet, rolle integritet, samhörighet
- Deler kunden kunnskap/informasjon som kan være til deres vinning?
 - (Omgivelser, om andre)
- Har dere oppdaget at operatøren har holdt tilbake informasjon?
- Hvilke kanaler kommuniserer dere på underveis i prosjektet?
 - Hvordan er denne kommunikasjonen ? (Formell/uformell)
- Føler dere at dere får mer kunnskap i dette samarbeidet ?
 - Driver det utvikling/innovasjon? (sessions, tilgang på ny teknologi)
- Pleier operatøren å gjøre noe for å skape en relasjon til dere?
 - (Seminarer, besøk osv)
- Finnes det noen felles mål mellom dere og kunden? (Sosialisering)
 - (motivasjonskurs osv)
- Hvordan håndteres endringer fra dere i en kontrakt med kunden? (Felles problemløsning)
 - Hva med endringer fra kunden? (Fleksibilitet, Neoklassisk kontrakt?)
 - Hvordan håndteres endringer fra kunden ? (Mail, muntlig)
- Føler dere at dere får være selvstendige i arbeidet dere utfører? (innovasjon, evt autoritet)
 - Hvor mye bestemmer/kontrollerer kunden i et prosjekt? (Autoritet, hierarkisk styring, transaksjonelle mekanismer)
- Hva skal til for at slike kontrakter dere har med kunden blir kansellert?
 - Har det skjedd – fra hvem ? (Solidaritet, rolle integritet, felles problemløsning)

4) Transaksjonelle mekanismer

- Får dere besøk av operatøren? (Overvåkning)
 - Hva gjør de når de er på besøk? (Kontrollmekanismer)
 - Hvordan er stemningen når de kommer på besøk?
 - Kommer de uoppfordret?
- Er det nødvendig at de kommer på besøk?
 - Hvordan påvirker besøkende dere? (Positiv eller negativ effekt overvåkning)
 - Kan det være forstyrrende?
- Skjer det noe ekstraordinært når de ankommer huset?
 - Foredrag, aktiviteter, mat
- Hender det at de ringer for å følge dere opp? (Overvåkning)

- Er det investeringer involvert som gjør dere vanskelige å bytte ut for operatøren?
(Spesifikke investeringer)
 - Maskiner, lokaler, forbetalinger, kunnskap osv.
- Finnes det noen barrierer som gjør at det er vanskelig for dere å bytte ut kunden?
 - Har dere investert i utstyr for å kunne utføre noen av prosjektene?
 - Har kunden noen gang gitt dere penger for å drive utvikling til et spesifikt prosjekt?
- Hvem er det som tar mest risiko i et prosjekt?

5) Kontraktene:

- Vi antar at det er kontrakter involvert i deres samarbeid
 - (Kartlegging av klassisk, neoklassisk eller relasjonell kontrakt)
- Er de komplekse?
- Hvem skriver kontakten?
 - Er en tredjepart involvert?
- Forstår dere innholdet?
- Gjør kontrakten jobben lettere?
 - Bedre ytelse/forutsigbarhet
- Hvordan bidrar de når det oppstår konflikter?
- Hva synes dere generelt om kontraktene?
- Hva gjør kontraktene ift utvikling/innovasjon? -> Fremmer eller hemmer?
- Har dere noen gang levert noe som ikke sto i henhold til kontrakten?
 - Ja -> Hvordan påvirket dette operatøren -> Hva skjedde?
- Hvor ofte leverer dere produkter/servicer til kunden?
- Får dere timebetaling eller en sluttbetaling? (Adferdsbasert eller utfallsbasert kontakt)
 - Er dette alltid tilfellet, eller forskjellige fra prosjekt til prosjekt?
- Hva skjer dersom dere ikke leverer på tiden? (Insentiver)
 - Har dere noen gang levert for sent ift kontrakten ? (Insentiver)
 - Hva skjedde?

6) Avsluttende:

- Er det noe dere skulle ønske hadde vært annerledes i samarbeidet?
- Hvordan er det å forholde seg til styringen/kontrollen/mekanismene operatøren utsetter dere for? (Negative effekter eller positive effekter)
 - Er det noen negative sider med samarbeidet?
 - Hvordan er det med innovasjon?
 - Er det fleksibilitet nok i samarbeidet til at utvikling kan praktiseres?
- Er dere tilfredse med samarbeidet? (Positive og/eller negative sider)
- Er det kontrakten eller relasjonen som gjør at samarbeidet er bra/dårlig?
- Tror dere at operatøren er fornøyd med dere som leverandør?
- Er dere villige til å yte ekstra for denne operatøren? (Solidaritet, rolle integritet, samfunnstilhørighet)
- Finnes det operatører på markedet som kan være mer lønnsomme for dere?
- Hvordan vil konkurransen være dersom dere går internasjonalt?

- Dersom allerede internasjonalt: Er det forskjell mellom internasjonale operatører ift. Den norske operatøren?

Vi føler nå at vi har fått den informasjonen vi trenger og føler at flere av svarene i intervjuene kan se like ut. Nå ønsker vi å starte analyseprosessen for fullt og gleder oss til å se hva vi kommer frem til.