

Universitetet i Stavanger



www.uis.no/hhuis

Randi H. Hodnefjell

**Resultat og tilfredshet i kontraktsforhold:
En studie av hvordan formell og relasjonell styring
er relatert til resultat og tilfredshet.**

Masteravhandling 2015

Avhandlingen er innlevert som del av
«Executive MBA-studiet»
Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger

© Kopiering er kun tillatt etter avtale med UiS eller forfatteren.

MASTERGRADSS STUDIUM I
EXECUTIVE MBA

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2015

FORFATTER:

Randi H. Hodnefjell

Veileder:

Torvald Ødegård

NORSK TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Resultat og tilfredshet i kontraktsforhold: En studie av hvordan formell og relasjonell styring er relatert til resultat og tilfredshet.

ENGELSK TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Performance and satisfaction in contractual relationships: A study of how formal and relational governance is related to performance and satisfaction.

EMNEORD / STIKKORD:

Tilfredshet, resultat, kontraktstyring, relasjon styring, dynamisk kontekst

SIDETALL: 88 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 15. mai 2015

DATO/ÅR

FORORD

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av studiet: Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger våren 2015. Det er en obligatorisk del av studieprogrammet, og utgjør 30 av totalt 90 poeng. Oppgaven er skrevet innenfor faget; Kontrakt og leverandørrelasjoner.

Det har vært en lærerik prosess der jeg har tilegnet meg mye kunnskap innen kontraktsstyring, både teoretisk og som erfarings-basert læring fra intervjupersonene. Det har gitt meg god innsikt i sammenhengene mellom formell og relasjonell styring og resultat og tilfredshet. Det har vært en enorm læring i forskningsarbeid, og jeg er godt fornøyd med arbeidet og resultatet som blir presentert i oppgaven.

Ønsker å rette en stor takk til min veileder fra universitetet Torvald Ødegård. Han har holdt meg oppe når frustrasjonen har vært stor, motivert og kommet med verdifull veiledning.

Videre vil jeg takke for tiden og engasjementet fra mine informanter som stilte opp på intervju og bidrog med svar på spørreskjemaer, samt Tone Hjetland og Lene A. Edlund for hjelp til korrekturlesing av oppgaven.

Tilslutt vil jeg takke for forståelse og støtte fra familie, venner og kollegaer gjennom studiene mine.

Rennesøy, mai 2015

Randi H. Hodnefjell

SAMMENDRAG

Sammenhengen mellom styring av kontrakter og grad av resultat og tilfredshet i kontraktsforhold, er viktig kunnskap når en ønsker å vedlikeholde og utvikle bedriftens konkurransekraft i markedet. Nyere forskning gir sterke implikasjoner på at formell kontraktstyring og relasjonsstyring kompletterer hverandre, og at de har en felles positiv relasjon til resultat og tilfredshet i kontraktsforhold. Masteroppgaven er en deskriptiv applikasjon sett ut fra disse funn. Det er utført 2 undersøkelser på samme utvalg, basert på kontraktsforhold mellom leverandør og kunder i en oljeservice bedrift.

Funn i den kvantitative analysen avviker fra denne store internasjonale forskningen. Formell kontraktstyring viser ingen sammenheng med resultat og tilfredshet. Årsakene til avvik kan i hovedsak begrunnes ut fra utvalg av respondenter og den spesielle konteksten kontraktsforholdene er i per i dag. Tverrsnitts studien foregikk våren 2015, da bransjen i sin helhet og Norge preges av usikkerhet og lav oljepris. En av svakhetene til transaksjonskost teorien er at kontrakter er en lite effektiv mekanisme for styring ved usikkerhet. Det kan være noe av grunnen til at kontraktstyring i den kvantitative undersøkelsen ikke viser sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforholdene.

Relasjonell styring i de kvantitative analysene gir bidrag til den positive sammenhengen med resultat og tilfredshet. I tillegg viser den kvalitative undersøkelsen at formell kontraktstyring, varighet på handelsforhold, kunnskap om kontrakt og lav turnover er viktige implikasjoner for å utvikle godt resultat og tilfredshet i kontraktsforhold. Funn i både den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen understreker viktigheten av å ha god relasjonell styring, spesielt i dynamiske perioder.

Samtaler og intervju omkring uroen i markedet har også gitt innspill der en ser vridning av fokus fra omfanget av arbeidet til kostnadsfokus. I tillegg er det en tendens til at industrien er blitt mer kortsiktig versus langsiktig i planleggingen. Bevisstgjøring og balansering av disse elementene, sett i lys av at dette er sykliske prosesser, er viktige på ledelsesnivå når avgjørelser på kostnadskutt og investeringer skal gjøres.

SUMMARY

The relationship between governance of contracts and levels of performance and satisfaction in contractual relationship is important knowledge when one aims at maintaining and developing competitiveness in the market. New research provide strong evidence that contractual governance and relational governance complement each other, and indicate that they jointly improve performance and satisfaction. This thesis is a descriptive application based on these findings. There have been conducted two studies on the same sample, tested on the contractual relationship between supplier and customers in an oil service company.

Findings in the quantitative analysis differentiate from this review of international research. Formal contract governance shows no correlation with performance and satisfaction. The reasons for discrepancies can mainly justifies by selection of respondents and the particular context contractual conditions are in currently. This cross-sectional study took place in spring 2015, when the industry as a whole and Norway are characterized by uncertainty and low oil prices. One of the weaknesses of the transaction cost theory is that contracts are an ineffective mechanism for controlling the uncertainty. This might partly explain the reason, why contract governance in the quantitative analysis did not show correlation with performance and satisfaction in contract relationship

Relational governance provides contributions to the positive correlation with performance and satisfaction in contractual relationships. In addition to the findings about relational governance in quantitative analyzes, the qualitative survey shows that contractual governance, duration of relationship, knowledge of contract and low turnover are important implications for developing good performance and satisfaction in contractual relationships. Findings in both the quantitative and the qualitative survey, underlines the importance of having good relational governance in dynamic periods.

Conversations and interviews about the market turbulence have also provided input where one can see a turning of the focus from scope of work to cost focus. In addition, there is a tendency that the industry has become more short-term focused for future operations. Awareness and balancing these elements, in view of this being cyclical processes, are important at a management level when decisions about cuts and investments has to be done.

INNHALDSFORTEGNELSE

KAPITTEL 1 Innledning	10
1.1 Begrunnelse for valg av oppgave	10
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.3 Avgrensning	13
1.4 Disposisjon av studien.....	14
KAPITTEL 2 Teori	16
2.1 Innledning.....	16
2.2 Teoretisk modell og begrepsavklaring	17
2.2.1 Kontrakt	18
2.2.2 Tillit og relasjonelle normer	19
2.2.3 Tilfredshet.....	19
2.2.4 Resultat	19
2.3 Teorigrunnlag	20
2.3.1 Transaksjonskost teori TCT	20
2.3.2 Sosial bytteteori SET	21
2.3.3 Relasjonell bytteteori RET	21
2.4 Komplettering versus substituering av formell kontraktstyring og relasjonsstyring	22
2.5 Formell kontraktstyring og relasjonsstyringens påvirkning på resultat og tilfredshet ...	24
KAPITTEL 3 Empirisk felt	26
3.1 Kontrakt utvalg.....	26
3.2 Kontekst	28

KAPITTEL 4 Metode og validitet	31
4.1 Design.....	31
4.2 Utvalg.....	34
4.3 Metode, innsamling og analyse.....	35
4.4 Reliabilitet og validitet.....	36
KAPITTEL 5 Gjennomføring og presentasjon av resultater	39
5.1 Gjennomføring og oppnådd utvalg.....	39
5.2 Beskrivelse av data.....	40
5.3 Validering av data.....	41
5.4 Analyse.....	42
5.4.1 Kvantitativ analyse.....	42
5.4.2 Kvalitativ analyse.....	49
5.5 Oppsummering av resultater.....	52
KAPITTEL 6 Analyse og drøfting	54
6.1 Drøfting av forskningsspørsmål og funn.....	54
6.1.1 Forskningsspørsmål 1.....	54
6.1.2 Forskningsspørsmål 2.....	62
6.1.3 Forskningsspørsmål 3.....	65
KAPITTEL 7 Oppsummering og konklusjon	70
7.1 Videre forskning.....	72
KAPITTEL 8 Litteraturliste	74
8.1 Artikler.....	74
8.2 Bøker.....	76

8.3 Masteroppgave	76
8.4 Internetsider.....	76

MODELL LISTE

Modell 1 – Studiens teoretiske modell	12
Modell 2 – Studiens teoretisk modell med tilknyttede spørsmål	17
Modell 3 – Transaksjonskostnads teori (W.C.Shih & M.P.Pierson, 2013).....	20
Modell 4 – Modell fra hovedartikkel, pålitelighets justert korrelasjon (Z.Cao & Lumineau, 2015, s 26)	24
Modell 5 – Konvensjonelle kontraktstyper (S. Domberger, 1998, s 131).....	27
Modell 6 – Oljeprisens utvikling fra juni 2014 til januar 2015 (Dagens næringsliv, 2 februar 2015).....	29
Modell 7 – Oljeprisens utvikling fra mai 1987 til januar 2015(Wikipedia, Sources: Energy Information Administration and Bureau of Labor Statistics. Brent Spot_monthly)	29
Modell 8 - Forskningsløk (Busch, 2014, s 49).....	31
Modell 9 - Studiens teoretiske modell med korrelasjoner.....	44
Modell 10 – Multipel regresjonsanalyse - Resultat	47
Modell 11 - Multipel regresjonsanalyse - Tilfredshet.....	49
Modell 12 – Studiens teoretiske modell med korrelasjoner vurdert ut fra hovedartikkel....	55

TABELL LISTE

Tabell 1 - Validering av variablene i teoretisk modell, SPSS analyse	42
Tabell 2 – Korrelasjons matrise av variablene i teoretisk modell, SPSS analyse	43
Tabell 3 – Korrelasjon og multipel regresjons analyse, tillit, kontrakt og relasjonelle normer - Resultat, SPSS analyse	45
Tabell 4 – Korrelasjons og multipel regresjons analyse, relasjonell styring og	

kontraktstyring – Resultat, SPSS analyse	46
Tabell 5 – Korrelasjon og multippel regresjons analyse, tillit, kontrakt og relasjonelle normer – Tilfredshet, SPSS analyse.....	47
Tabell 6 – Korrelasjons og multippel regresjons analyse, relasjonell styring og kontraktstyring – Tilfredshet, SPSS analyse	48

VEDLEGG

Vedlegg 1 – Informasjonsmail, engelsk og norsk versjon

Vedlegg 2 – Spørreskjema/avkryssings mal, engelsk og norsk versjon

Vedlegg 3 – Intervju mal, engelsk og norsk versjon

Vedlegg 4 – Godkjenningmail til respondenter, engelsk og norsk versjon

Vedlegg 5 – Normalitets sjekk i kvantitativ undersøkelse, item nivå. SPSS

Vedlegg 6 – Normalitets sjekk i kvantitativ undersøkelse, begrepsnivå. SPSS

Vedlegg 7 – Spørreskjema svar fra respondenter, kun tilgjengelig for sensur

Vedlegg 8 – Intervju svar fra respondenter, kun tilgjengelig for sensur

KAPITTEL 1 – INNLEDNING

I dette kapitlet vil bakgrunn for valg av tema og problemstilling bli presentert. Hva som er formålet med oppgaven, hvilken forskning og teori den bygger på og hva den skal bidra med. Det vil også bli en kort informasjon om oppbygging og begrensinger.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

«Et kjennetegn på en vellykket handel, er når begge parter er litt misfornøyd» Dette er et uttrykk jeg har vokst opp med, og som jeg begynte å fundere på når jeg startet opp i min nåværende jobb innen salg: Er det slik at det beste grunnlaget i en handel er litt misnøye?

En ser at handel og kontraktsforhold kan startes opp og styres på mange forskjellige måter, men målet for alle parter, mener jeg å tro, er å få til et best mulig resultat og tilfredshet. Hva kan tidligere forskning og teori lære oss om de ulike styringsformene, og hvordan de relateres til resultat og tilfredshet. Og hva har personell i bransjen erfart som viktige.

I siste halvdel av 2014 og i starten av 2015 har oljebransjen vært preget av uro. For øyeblikket er hele den oljebaserte industrien preget av usikkerhet og reduksjon av inntekter. Oljeprisen har falt dramatisk fra siste del av 2014. Det har ført til at næringen har hatt hovedfokus på kostnadskutt og effektivisering for å sikre inntjening og marginer. Utsettelse av prosjekter, nedjustering av aktivitet og forespørsel om prisreduksjon hos underleverandører er noen av følgene. I en slik periode er det å jobbe innenfor kontrakt og salg en utfordrende posisjon. Det er stort fokus på inntjening og kostnader, og hvordan en skal få til et best mulig kontrakts-forhold der både resultat og tilfredshet opprettholdes for begge parter. Dette bakgrunnsteppet med dynamiske endringer, gjør det til et spesielt interessant og viktig tidspunkt å se på kontraktarbeidet, og hva som påvirker resultat og tilfredshet.

Våren 2014 var det spesielt en pensumartikkel som fanget interesse i kontrakts-faget, og den ble en medvirkende årsak til oppdagelsen av diskusjonene og forskningen angående substitutt versus komplementering innen kontrakts-styring: «Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?»(Poppo & Zenger, 2002) Etter deres innflytelsesrike forskning som ble presentert i 2002, har det vært mange debatter og flere

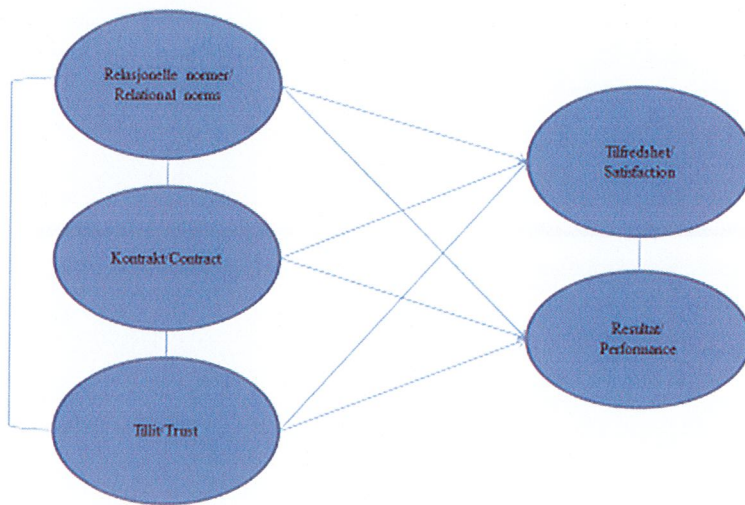
studier innen samspillet mellom kontrakt og relasjonsstyring i ulike fag-miljø (Z. Cao & Lumineau, 2015).

Den økende interessen for forholdet mellom kontraktstyring og relasjons styring, og den store mengden av artikler og forskning som er blitt publisert det siste tiåret, gjorde at det ble satt i gang en stor Meta-analyse og kvalitativ analyse av temaet (Z. Cao & Lumineau, 2015). Det resulterte i en studie der de finner sterk empiri for at formell kontraktstyring og relasjonell styring kompletterer hverandre, og at de har felles økt positiv påvirkning på resultat og tilfredshet i kundeforhold(Z. Cao & Lumineau, 2015).

Foruten forskning og teori på området, har observasjon vekket nysgjerrigheten på forholdet mellom kontraktarbeid og ytre påvirkninger som fallende oljepris og kostnadskutt i hele bransjen. Leverandører får henvendelser fra kunder om å være med å ta sin del av kostnadskutt, og samarbeide for å sikre en sunn økonomi i kontraktsforholdet. Hvordan påvirker dette kontrakts arbeidet - kan en se noen nye utviklingslinjer eller fortsetter det som før

Det meste av teori og forskning om kontrakt og relasjoner har foregått på engelsk og ordet som blir brukt er «governance». I norsk språk og begreper, kan ledelse og styring bli brukt litt om hverandre, da de har noenlunde lik betydning – mens i engelsk har en både «governance», «management» og «leadership» som kan gir en mer presis betydning. Vurderingen av oversettelsen på «governance» lå mellom ledelse og styring, men etter vurdering av Oxford Advanced Learner's beskrivelse av betydningen, så falt valget på styring(Hornby, 1974). Denne oversettelsen vil bli brukt gjennom hele masteroppgaven for å sikre sammenheng.

De teoretiske sammenhengene og hypotesene som undersøkelsene bygger på, blir synliggjort med modellen som vises nedenfor. Den består av tre uavhengige variabler (relasjonelle normer, kontrakt og tillit) og to avhengige variabler (resultat og tilfredshet). I analysene og drøftingene er det tatt utgangspunkt i denne modellen. En grundig gjennomgang av modellen og begreper blir presentert i kapittel 2.



Modell nr 1. Studiens teoretiske modell

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å søke å finne svar på elementene som har vekket interesse for kontraktfaget, og for å se på sammenhengene synliggjort i denne modellen mellom styring og resultat og tilfredshet, formuleres denne problemstillingen:

Resultat og tilfredshet i kontraktsforhold: En studie av hvordan formell og relasjonell styring er relatert til resultat og tilfredshet.

Problemstillingen blir deretter brutt ned i 3 forskningsspørsmål, for å kunne gi en bred og dekkende drøfting av teori og empiriske funn i undersøkelsen.

Forskningsspørsmål 1: Hvilken betydning har formell kontraktstyring og relasjonsstyring for resultat og tilfredshet i kontraktsforholdene?

Det første forskningsspørsmålet bygger i hovedsak på de kvantitative undersøkelsene. Her blir både korrelasjonsanalyse og regresjons analyse kjørt for å se på sammenhengene og vurdere funn ut fra gjeldende teori og forskning. Her er det også to hypoteser som blir besvart. Hypotesene er som følgende:

Hypotese 1: Formell kontraktstyring og relasjonsstyring kompletterer hverandre i kontraktsforhold.

Hypotese 2: Formell kontraktstyring og relasjonsstyring har en positiv sammenheng med kontraktsforholdets resultat og tilfredshet.

Deretter kommer forskningsspørsmål to som i hovedsak har resultater fra den kvalitative undersøkelsen. Her har en gått litt dypere inn i empirien og de subjektive erfaringene hos respondentene, og knytter det opp mot tidligere forskning og teori. Målet er å få en mer nyansert oversikt og synliggjøre eventuelle flere faktorer som kan ha relasjon med resultat og tilfredshet i kontraktsforhold:

Forskningsspørsmål 2: Er den foreslåtte modellen med variablene relasjonelle normer, kontrakt og tillit dekkende for faktorene som henger sammen med resultat og tilfredshet?

Etter oppsummering av forskningsspørsmål 2, går en så over til tredje og siste spørsmål. Det er besvart ut fra begge undersøkelsene og mediebildet som er gjeldende når undersøkelsen ble gjennomført. Her søkes det å se det større bildet og konteksten kontrakts-forholdet fungerer i. Har en erfart noen endringer, og hva som er viktig å ha på plass i styringen av kontraktsforhold når markedet er preget av uro og usikkerhet:

Forskningsspørsmål 3: Kan en se at den ytre konteksten med usikkerhet og kostnadsfokus i oljebransjen, har en relasjon til styring av kontrakter?

1.3 Avgrensning

Det er både praktiske og kunnskapsmessige begrensninger en har tatt hensyn til i planlegging og gjennomføring av oppgaven. Tidsramme, kostnadsramme og tilgang til ressurser og informasjon er noe som må vurderes når en planlegger studien, samt egen erfaring og kunnskap som forsker (Neuman & Neuman, 2006).

På bakgrunn av tid og ressurser en har til rådighet for denne oppgaven, er det blitt gjort klare valg på hva som skal fokuseres på for å få til et best mulig resultat i forskningen. Innen kontrakts faget er det et stort spekter av teori og forskning, og en har i denne oppgaven begrenset fokuset til å se på de to hovedgruppene innen styring, formell kontraktstyring og relasjonell styring, og sammenhengen de har med tilfredshet og resultat.

For å få enkel og rask tilgang til gode data og respondenter er kontrakts utvalget hentet fra en bedrift og dens kunder. Både tidsaspektet med lett tilgang, men også konteksten disse bedriftene var i avgjorde valget. Det er fokus på en bransje og 3 kontraktsforhold i samme bedrift. For å sikre best mulig grunnlag for en studie i det dynamiske bakteppet som kontraktene fungerte i, ble valget tatt på å utføre 2 undersøkelser, både en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse.

1.4 Disposisjon av studien

Oppgaven starter med en innføring i gjeldende kontrakts teori og relevant forskning, samt beskrivelse og definerer av formell og relasjonell kontraktstyring. Herunder vil også forskningsmodellen og begreper oppgaven bygger på bli presentert.

Videre presenteres forskning som er gjort innen komplettering versus substituering av formell og relasjonell styring, og hvordan disse styringsformene påvirker resultat og tilfredshet.

Dernest følger en beskrivelse av det empiriske feltet studien har utgangspunkt i. Det blir en kort innføring i de ulike kontraktene som brukes som grunnlag i analysen; hvilken bransje og kontekst det er innenfor, og hvilke styringsdokumenter som ligger til grunn for bedriftene.

Deretter blir de ulike forskningsmetodene beskrevet. Det er en deskriptiv applikasjons studie, der det blir utført både kvantitative og kvalitative metoder for å finne svar og diskutere de ulike forskningsspørsmålene. En beskrivelse av hvordan det praktiske arbeidet gikk ute blant de utvalgte personene hos kunde og leverandør, og de utfordringer en møtte på. Her blir det også drøftet validiteten av forskningsmetodene, og hva som er blitt gjort for å kvalitetssikre resultatene gjennom validering.

Etter presentasjonen av hvordan undersøkelsen ble utført, blir alle viktige resultater lagt frem. Det er utført 2 undersøkelser innen samme respondentgruppe. Først blir alle de kvantitative analysene og resultatene presentert, og så kommer en oppsummering av hovedfunn og

resultater i de kvalitative undersøkelsene. Disse danner grunnlaget for å kunne svare på problemstilling og forskningsspørsmål som kommer videre i drøftingskapittelet.

I drøftingsdelen blir forskningsspørsmålene systematisk diskutert på bakgrunn av funn i undersøkelsen, og det blir trukket inn relevant teori, empiri og forskning fra de tidligere kapitlene for analyser og drøfting. Avslutningsvis vil det bli en oppsummering av hovedfunn og konklusjon, samt forslag til eventuell videre forskning.

KAPITTEL 2 – TEORI

I dette kapitlet vil det bli presentert teori som ligger til grunn for oppgaven, og som brukes i diskusjon av problemstilling og forskningsspørsmål. Teoretisk modell blir presentert med definisjoner av begrepene. Ulike perspektiv og forskning innen kontrakt og relasjons styring vil også bli lagt frem, med hovedvekt på komplittering versus substittering.

2.1 Innledning

Kontraktfaget har i hovedsak 3 teorier som ligger til grunn for forskning og utvikling; Transaksjonskost teorien TCT(O.E. Williamson, 1979), sosial bytteteori SET(Blau, 1964) og relasjonsteori RET (Heide & John, 1992). Disse blir ofte inndelt i 2 hovedgrupper ut fra tema og innhold; formell kontraktsteori (TCT) og relasjonsteori(SET/RET). Denne inndelingen er hensiktsmessig i forhold til oppgaven, og disse hovedgruppene vil bli brukt videre i studien om ulike typer styring.

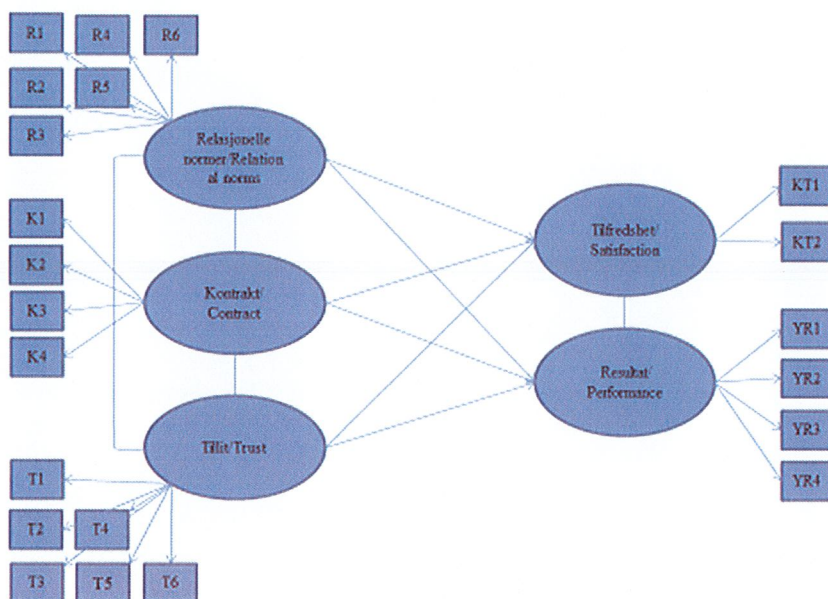
Ut fra den spesielle ytre konteksten disse kontraktsforholdene er under nå, kan også Prospekt teorien(Kahneman & Tversky, 1979) være interessant, selv om denne ikke går under kontraktsteori. Atferdsøkonomien utfordrer klassiske antakelser om økonomi som hevder at vi som mennesker alltid opererer rasjonelt. Forskning innen atferdsøkonomi avkrefter denne antakelsen, og viser til at det er mange elementer som spiller inn når avgjørelser tas i både privatliv og arbeidsliv, jmf risikoaversjon og tapsaversjon.

De siste tiår har det vært stor interesse for temaet om hvordan formell kontrakt styring og relasjon styring påvirker hverandre, og fokus for forskningen har vært på kompletteringsaspektet. Forskningsmiljøer har tidligere hevdet at relasjonell styring som støttes av tillit, ofte blir sett på som substitutter for komplekse kontrakter mellom bedrifter. De siste 10-15 årene er det kommet et alternativt perspektiv som hevder at snarere enn å være til hinder for eller som et substitutt for relasjonell avtale, kan godt spesifiserte kontrakter fremme mer samarbeid og mer langsiktighet og tillitsfulle relasjoner(Poppo & Zenger, 2002). Det blir også hevdet at bruken av det ene styrings redskapet øker bruken og nytten av å også bruke det andre(Poppo & Zenger, 2002).

2.2 Teoretisk modell og begrepsavklaring

Denne masteroppgaven har sitt fundament i artikkelen til Cai & Lumineau (Z. Cao & Lumineau, 2015) som indikerer at formell kontraktstyring og relasjon styring er positivt relatert til hverandre. Disse gir en felles økt positiv påvirkning på tilfredshet og ytelse/resultat i kontraktsforholdet. Ut fra deres arbeid vurderer jeg ulike kontraktsforhold i en oljeservicebedrift, for å se om jeg kan finne lignende resultater. For å gi et overblikk over undersøkelsen og hypotesene som skal testes, har jeg utviklet en modell som er styrende for forskningsarbeidet i oppgaven. Modellen består av 5 variabler, 3 uavhengige (relasjonelle normer, kontraktstyring og tillit) og 2 avhengige (tilfredshet og relasjons resultat). De uavhengige og avhengige variablene i modellen er abstrakte begreper knyttet til kontraktsforhold i bedriften.

Begrepene synliggjøres og konkretiseres med svar fra spørreundersøkelsen, hvert spørsmål har sin egen boks ut fra den variabel de hører til under. Se vedlegg nr 2.



Modell nr 2: Studiens teoretiske modell med tilknyttede spørsmål.

Som en kan lese ut fra modellen, er det alt fra 2 til 6 spørsmål i spørreskjemaet for hver variabel, og de har egne kodenavn for å synliggjøre hvilken variabel de hører til. Respondentene fyller ut hvert sitt skjema, der de vurderer grad av enighet i påstandene for de 5 forskjellige variablene. Disse svarene blir satt inn i SPSS, et analyseredskap, og i denne

undersøkelsen blir det utført korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser for å se på sammenhengene i modellen.

2.2.1 Kontrakt

Dette begrepet refererer til at kundeforholdet og leveransen blir styrt av en formell skrevet kontrakt. Kontrakten definerer partenes rettigheter og plikter, og brukes til monitorering og håndhevelse av uenigheter (Ryall & Sampson, 2009). Formelle kontrakter blir også sett på som et viktig redskap til å redusere risiko (Poppo & Zenger, 2002).

Den formelle kontrakten skaper grunnlaget for relasjonen mellom leverandør og kunde, det vil si en formell kontraktstyring. Kontrakten er laget for å øke verdien for begge parter, og utformingen vil påvirke størrelsen på verdi som kan bli lagt til. Det er planlegging av hva som skal leveres og hvordan ting håndteres om det går galt (Macaulay, 1963).

Forskning viser at evnen til å utarbeide gode kontrakter, kan læres og utvikles over tid, og at en slik spesiell kompetanse kan bli et varig konkurransefortrinn (Kyle J Mayer & Nicholas S Argyres, 2004). Viktige endringer som ble gjort på kontraktene som ble videreført var forbedret kommunikasjon, flere detaljer, klarlegging av ansvar og forventninger mellom selskapene samt beredskapsplaner. (Kyle J Mayer & Nicholas S Argyres, 2004). Innen nyere forskning har en også sett at formell kontraktstyring har en viktig rolle i koordineringen og utviklingen av samarbeidet. Dette ved at den formelle kontrakten blir brukt som et koordineringsverktøy og ikke et kontrollverktøy (Malhotra & Lumineau, 2011)

Det er flere begrensninger i forhold til bruk av kontrakt. Det ene elementet er at det er vanskelig å lage helt komplette kontrakter. Å tenke ut og skrive ned en løsning på alt som kan skje i kontraktsforholdet er umulig (O.E. Williamson, 1979). Dette kan føre til at kontrakten blir mindre rettslig bindende, pga den inneholder få og ikke-observerbare klausuler. Dette kan føre til en dårlig sikkerhets funksjon i kontrakten, og det blir hevdet at kontrakter ikke er effektive for styring ved usikkerhet (Cannon, Achrol, & Gundlach, 2000). En annen viktig begrensning er at en skriftlig kontrakt kan signalisere manglende tillit, noe som kan være ødeleggende for kundeforholdet (Poppo & Zenger, 2002).

Hvordan partene i en kontrakt forholder seg til hva som er skrevet kan også gi grunnlag for konflikter og samarbeid. Ulike firmaer kan ha forskjellig tilnærming i forhold til å være fleksibel eller rigid til bestemmelsene som er nedskrevet (Z. Cao & Lumineau, 2015).

2.2.2 Tillit og relasjonelle normer

To av de mest brukte styringstypene innen relasjonell styring er tillit og relasjonelle normer(Griffith & Myers, 2005). Tillit viser til tryggheten en har til partnerens integritet og troverdighet(Das & Teng, 1998), og de relasjonelle normene refererer til delte forventninger om begge parter atferd i handelen(Heide & John, 1992).

Relasjonell kontraktstyring blir styrt av sosiale relasjoner og delte normer(J. J. Li, Poppo, & Zhou, 2010). Der formell kontraktstyring setter sin lit til formelle strukturer, setter relasjonell kontraktstyring vekt på uformelle strukturer og selvjustis(Dyer & Singh, 1998). Ved et høyt nivå av tillit, vil begge parter ha en felles trygghet om at den andre part ikke vil utnytte negative situasjoner. De relasjonelle normene setter et rammeverk som leder partene til å oppføre seg på en felles forventet måte. Så begge disse blir sett på som viktige styringsmekanismer i relasjonell styring(Poppo & Zenger, 2002).

Relasjonell styring har også sine begrensninger, da det tar lang tid å opparbeide seg tillit og felles normer(Dyer & Singh, 1998), og samtidig skal det relativt lite til for at den oppbygde tilliten ødelegges. Den kan også bli truet av sin tvetydige natur, og lett bli misbrukt av opportunisme(Dyer & Singh, 1998).

2.2.3 Tilfredshet

Er den grad av tilfredshet partene har i kontraktshandelen(Poppo & Zenger, 2002). Det er en overordnet følelse av suksess og at mål blir nådd (Cai & Yang, 2008; Lui & Ngo, 2004; Saxton, 1997).

2.2.4 Resultat

Dette refererer til resultatene av handelen, hvor fornøyd en er med partnerens levering på tid, kost og kvalitet. Dette gjelder fysisk utstyrsleveranse, men også servisetjenester og støtte som blir gitt i handelsforholdet (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998) (Cai & Yang, 2008; Cannon et al., 2000).

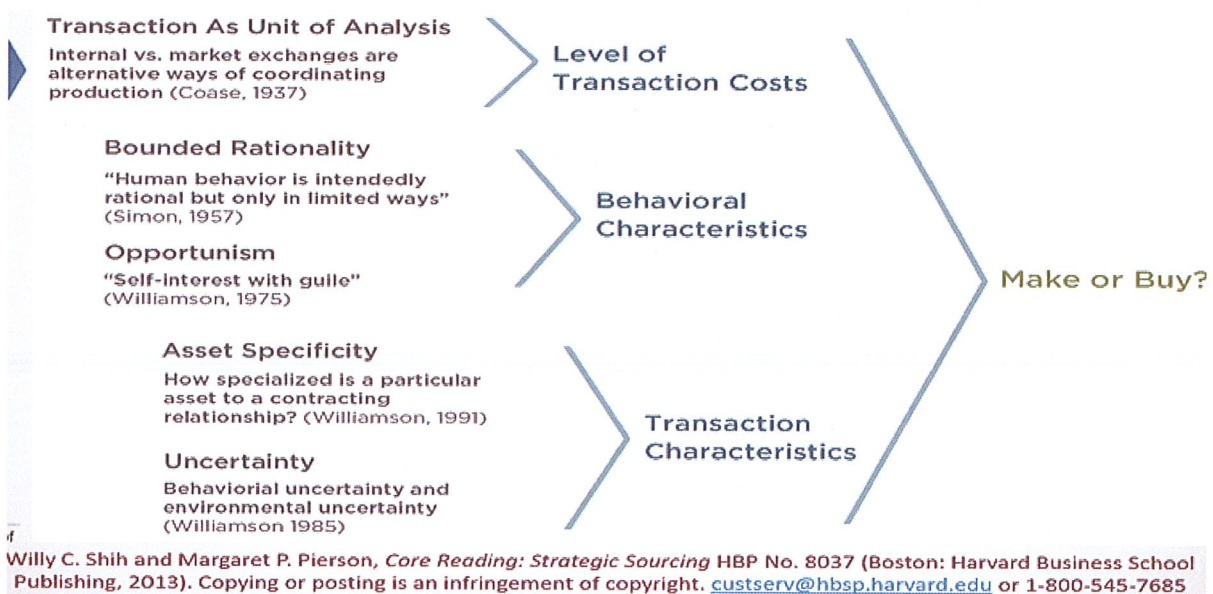
Key Performance Indicators (KPI) er også et godt redskap for å måle resultat i et kundeforhold. KPI brukes for å fortelle hva en skal gjøre for å øke resultat i kontraktsforholdet(Parmenter, 2010), og de utarbeides i starten på hvert år. Begge parter

jobber aktiv med disse gjennom året for å nå målene som er satt for å bedre resultatet i kontraktsforholdet. I hovedsak har de blitt gruppert innenfor 4 ulike emner; Kvalitet, HMS, Operasjonelt og Innovasjon.

2.3 Teori grunnlag

2.3.1 Transaksjonskostnadsteorien (TCT)

TCT har dukket opp som et felles rammeverk for å beskrive hvordan ledere lager styringsredskaper i handelsforhold. Transaksjonskostnader innebærer alle kostnader som påløper i en handel, og kan synliggjøres slik det er gjort i modell nr 3.



Modell nr 3: Transaksjonskostnads teori (W.C.Shih & M.P.Pierson, 2013)

Ut fra analyser om de ulike kostnadene, gjøres det en vurdering om kjøp eller ikke, og hvordan handelen bør ordnes for å få best mulig resultat. TCT argumenterer for at kontrakt styring er en effektiv mekanisme for å kontrollere handels risiko ved å spesifisere begge parters roller i en handel, og at den er viktig for å kontrollere atferd som kan utvikle seg til opportuniste.

En av hoveddimensjonene i TCT er varer som er veldig kundespesifikke i krav og utforming og som involverer «sunk cost»(ikke-reverserbare kostnader) hvis handelen blir avbrutt(Oliver E Williamson, 1985).(Lui & Ngo, 2004; Lui, Wong, & Liu, 2009; Poppo & Zenger, 2002). Kontrakten vil ifølge TCT beskytte handelspartene for disse ikke-reverserbare kostnadene, da dette skaper et avhengighetsforhold og bygger kostnader som ikke har noen verdi utenfor forholdet (Cannon et al., 2000).

For å sikre seg mot risiko og usikkerhet blir det laget komplekse kontrakter for å definere alle mulige prosesser og uforutsette resultater av handelen. Dette kan være tids- og ressurskrevende, og noe av kritikken og begrensningene til TCT, er at det er umulig å få med alt i en skrevet kontrakt(Poppo & Zenger, 2002). Markedsdynamikk og ekstern usikkerhet gjør det også vanskelig å forutse og ta høyde for fremtidige utfordringer og usikkerhet i kontraktene. Det er en av svakhetene til TCT(Cannon et al., 2000).

2.3.2 Sosial bytte teori (SET)

SET(Social Exchange Theory) opprettholder at tillit er veldig viktig for stabile sosiale relasjoner og utvekslinger. Handelsutvekslingen ikke er begrenset til materielt gods, men også til symbolske verdier som prestisje og godkjenninger. De grunnleggende prinsippene er at relasjoner utvikler seg over tid til å bli lojale, tillitsfulle og ha felles forpliktelser (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), og basiselementene i SET er uspesifiserte forpliktelser og gjensidighet. Resiprositet er en av de best kjente utvekslings/byttereglene, og kan være alt fra en avhengig bytterelasjon, overtro/karma eller som en moralsk norm. Utenom resiprositet så kan også partene forhandle om et regelverk som kan gi gunstige ordninger i relasjonen. Hvis noen av partene bryter disse elementene, vil de bli straffet av det sosiale forholdet(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Dette fører til at denne teorien er en effektiv måte å styre handelsrelasjonen på.

2.3.3 Relasjonell bytte teori.(RET)

RET er en annen teori som brukes for å forstå relasjonell styring, og som viser til at relasjonelle normer er en effektiv måte å styre handelsforholdet på. Normer som fleksibilitet, informasjonsdeling og solidaritet minner partene på at det er forventet at de oppfører seg i henhold til felles normene i forholdet(Heide & John, 1992).

Disse normene er designet for å forbedre trivselen og for å styrke fellesinteressene for partene i handelsrelasjonen. De understreker det operasjonelle perspektivet på forventningen om hvordan de skal samarbeide (Cai & Yang, 2008)

I likhet med artikkelen som denne oppgaven bygger på, blir begge disse teoriene, SET og RET sett under ett som relasjonelle normer (Z. Cao & Lumineau, 2015).

2.4 Komplementering versus substituering av formell kontraktstyring og relasjonsstyring

Som det ble beskrevet i innledningen har det de siste 10-15 årene vært gjort mye forskning på hvordan formell kontraktstyring og relasjonsstyring påvirker hverandre. De to hovedretningene har vært kompletteringsaspektet versus substitutteringsaspektet. I de siste årene har kompletteringsaspektet vunnet fram i empiri og forskningsresultater (Z. Cao & Lumineau, 2015; Poppo & Zenger, 2002).

Argumenter som brukes for å støtte opp om denne konklusjonen er at klare og velskrevne formelle kontrakter kan gi trygghet i samarbeidet mellom partene som kan føre til utvikling av relasjonell styring (Cannon et al., 2000). En kontrakt som klart definerer plikter og rettigheter og gir et langtidsengasjement, kan redusere faren for informasjons asymmetri, øke felles forståelse og lage et klima for utvikling av relasjonell styring og tillit (Lumineau, Fréchet, & Puthod, 2011).

Disse to styringsformene kan også kompensere hverandres mangler og begrensninger. Relasjonell styring gir partene mulighet til å lære av situasjonene de kommer opp i, slik at de kan avgrense kontraktene i fremtiden (Poppo & Zenger, 2002). Men det er også funnet bevis for at bedrifters kontrakter inkluderer flere detaljer etter gjentatte avtaler (Kyle J Mayer & Nicholas S Argyres, 2004; Ryall & Sampson, 2009), som igjen også støtter argumentene for at formell kontrakt styring og relasjonell kontraktstyring er positivt relatert til hverandre.

Men det er også uenighet innen forskningsmiljøet om forholdet mellom formell kontrakt styring og relasjonell styring. Den andre retning argumenterer for at det er sløsing av tid og ressurser å ta i bruk begge disse styringsformene (Huber, Fischer, Dibbern, & Hirschheim, 2013; Wang, Yeung, & Zhang, 2011). Det er overflødig med formell kontrakt styring når tillit og relasjonelle normer er velutviklet og kan styre handelen effektivt. Det er også jevnlig blitt argumentert om at kontrakts styring kan signalisere manglende tillit, og kan derfor ødelegge

utviklingen av relasjonsstyring(Malhotra, 2009). Det hevdes da at de to styringsformene er substitutter for hverandre.

Det er også gitt noe mer nyanserte forklaringer på forholdet, der en ser at forskjellige dimensjoner og bruk av kontrakten kan ha forskjellig påvirkning på relasjonsstyring. Det er blitt hevdet at kontroll dimensjonen av kontrakten signaliserer mangel på tillit og bryter ned positive normer, mens koordinerings dimensjonen av kontrakter demper misforståelser og styrker tillit og relasjonelle normer(Malhotra & Lumineau, 2011).

Det er videre blitt hevdet at både kontroll og koordinerings dimensjonen av formell kontrakt styring kan forbedre tillit, men på forskjellig måte. Kontroll dimensjonen tvinger partene til å fokusere på roller og ansvar, mens koordinerings dimensjonen lager en felles forståelses struktur og legger grunnlag for utvikling av tillits kompetanse. Tidligere empiri viser at prosessen med å lage en kontrakt kan føre til at en lager en realistisk base for utviklingen av delte forventninger og normer (Cannon et al., 2000), og det er et viktig element i forhold til kompletteringsperspektivet.

Tidligere nevnte artikkel med meta analyse av eksisterende litteratur, indikerer at formell kontrakt styring er positivt relatert til begge sider av relasjonell styring, tillit og relasjonelle normer (Z. Cao & Lumineau, 2015). Meta-analysen har resultater fra 33 051 handelsavtaler mellom bedrifter, samlet i 149 empiriske studier. Se modell nr 4.

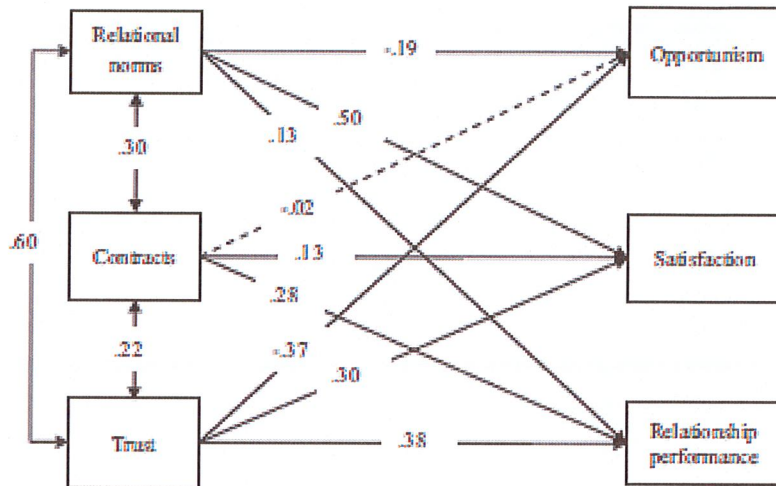


Fig. 4. The relationships of contractual governance, relational governance, and performance. (* Standardized coefficients are presented; N= 3032.)

Modell nr 4: Modell fra hovedartikkel. Pålitelighets justert korrelasjon (Z.Cao & Lumineau, 2015, s 26).

Denne modellen viser at både formell kontrakt, tillit og relasjonelle normer er positivt relatert til hverandre, men en kan se at resultatet av formell kontrakt og relasjonelle normer ($r = 0.3$) indikerer en sterkere positiv påvirkning på hverandre enn kontrakt og tillit ($r = 0.22$). På bakgrunn av de siste årenes mengde av forskning, ser en flere signifikante funn på kompletteringsaspektet (Z. Cao & Lumineau, 2015).

Hypotese 1: Formell kontraktstyring og relasjonsstyring kompletterer hverandre i kontraktsforhold.

2.5 Formell kontraktstyring og relasjonsstyringens påvirkning på resultat og tilfredshet.

Det er flere studier som har konkludert med at komplementaritet mellom formell kontrakt styring og relasjonsstyring kan utnyttes for å få et økt resultat i handelen (Lui et al., 2009; Poppo & Zenger, 2002). Komplementaritet kan defineres som «doing more of one thing increases the value of doing more of the other» (Ennen & Richter, 2010). Med begge styringsformene kan en spare «ex post» transaksjonskostnader med å redusere faren for kontraktsbrudd og reforhandlinger (Yang, Su, & Fam, 2012).

En kan også utfylle hverandres begrensninger til felles økt ytelse og resultat. Funn fra 2013 forteller at det ikke er noe fordel å vektlegge den ene over den andre, resultat er bare økt når

det er en balanse mellom formell kontraktstyring og relasjonsstyring(L. Cao, Mohan, Ramesh, & Sarkar, 2013). I tillegg til kvalitative studier som underbygger den felles positive påvirkning de to styrings redskapene har, har også kvantitative studier vist at de sammen kan forbedre resultat og tilfredshet ved å overføre kunnskap, fremme innovasjon og gripe nye muligheter(Wang et al., 2011; Zhang & Zhou, 2013).

En studie innen et komplekst innkjøps prosjekt i den norske olje og gas industrien, viser til at resultatet i prosjektet kun ble forbedret ved at relasjonsstyring ble fulgt av formelle kontrakts intensiver(Caniëls, Gelderman, & Vermeulen, 2012).

Det er ikke bare konsistense svar på denne påstanden, og noen forskere hevder at bruk av begge styringsformene er negativt relatert til resultat og tilfredshet av to årsaker. Det første argumentet er at formell kontraktstyring signaliserer mangel på tillit og derfor ødelegger relasjonell styring. Dette fører så til at det reduserer den positive påvirkningen relasjonell styring har på resultat(Lee & Cavusgil, 2006).

Den positive påvirkning formelle kontrakter har på resultatet kan også bli redusert av at relasjonell styring kan oppmuntre til å bruke kontraktene mindre strikt. Dette for å unngå å ødelegge det samarbeidende fundamentet som ligger til grunn i handelen(Wang et al., 2011). Det andre argumentet er som tidligere beskrevet i punkt 2.4, at bruk av begge styringsmekanismene er overflødig, og det er unødvendig å utvikle en annen kostnadskrevenende styringstype som går ut over resultatet i handelen(Huber et al., 2013; Y. Li, Xie, Teo, & Peng, 2010).

Studien til Cao & Lumineau konkluderer med at tillit og relasjonelle normer(relasjonell styring) komplementerer hverandre i å øke resultat og tilfredshet i kontraktsforholdet. De har både en direkte positiv påvirkning, men også en indirekte økt påvirkning. For eksempel viser direkte påvirkning fra formell kontraktstyring ($r = 0.13$) på tilfredshet, men sammen med den indirekte påvirkning til tillit og relasjonelle normer blir det totalt ($r = 0.346$) (Z. Cao & Lumineau, 2015, p. 26).

Hypotese 2: Formell kontraktstyring og relasjonsstyring har en positiv sammenheng med kontraktsforholdets resultat og tilfredshet.

KAPITTEL 3 – EMPIRISK FELT.

I dette kapitlet presenteres en kort beskrivelse av kontraktene studiet bygger på, og konteksten de er i per i dag. Dette for å gi et bredere kunnskapsgrunnlag og flere detaljer som er viktige å ha som bakgrunnsstoff før analysen senere i oppgaven.

For å kunne utføre analysene i studien er 3 kontrakter valgt i en oljeservice bedrift, og bidraget innen forskningen vil være innenfor leverandør-kundeforhold i denne bransjen. Det er en tverrsnitts studie, en deskriptiv studie som presenterer funn per i dag. Kontraktene er knyttet til ulike kunder, og de er varierende i tidslengde, tidsbruk og størrelse på levering.

Kundene er alle internasjonale oljeselskaper som er operatører på norsk sokkel. Leveransene i alle kontrakt-forholdene består av utstyr, personell og service som er tilknyttet offshore installasjoner i Nordsjøen. Bedriftene har alle en lang historie som handelspartnere både nasjonalt og internasjonalt. Det ene handelsforholdet nasjonalt hadde et kontraktbrudd for omtrent 10 år siden, utenom det har det vært kontinuerlig handel. Kontraktene i undersøkelsen har hatt en varighet fra 5 år til 20 år.

3.1 Kontrakts utvalg

I teorien vises det til 2 hovedkategorier av kontrakter som blir brukt; klassisk(konvensjonelle) kontrakter og relasjonelle kontrakter(S Domberger). Klassiske er presist beskrevet og spesifiserer alt det praktiske av vilkår og betingelser. De relasjonelle kontraktene er også kjent som partnering eller allianse kontrakter. Det er en mykere form for kontrakt, der partnerne er enige om å samarbeide for et avtalt felles mål. Se modell nr. 5.

Contract type	Classical	Relational
Contract duration	Variable, but generally 3-7 years	Variable, generally longer, could be 10-15 years
Contract specification	Detailed, formal, highly specific	Spells out general purpose and objectives, parsimonious and not formal
Control	Detailed performance provisions, monitoring systems, penalties and guarantees	High level of cooperation, which may include monitoring. Penalties generally omitted but provisions for sharing of benefits included
Flexibility	Limited, contract may specify additional services based on agreed schedule of rates	Flexibility is the hallmark of the relationship, rapid and full sharing of information. Adjustments negotiated
Dispute resolution	Spelled out in the contract	No formal mechanisms specified
Others		Joint venturing

Modell nr 5: Konvensjonelle kontraktstyper (S. Domberger, 1998, s 131).

Konvensjonelle kontraktstyper er ofte delt inn i 2 hovedkategorier, fastpris og refusjonskontrakter.

I nyere tid har det oppstått en del nye u-klassifiserbare kontrakter, som refereres til her som hybridkontrakter (Simon Domberger, 1998). Valg av kontraktstype er egentlig en allokering av kostnads- og risikofordeling mellom oppdragsgiver og leverandør og forteller om hvem som bærer risikoen i en kontrakt. For å dele risikoen kan hybrid-kontrakt være den beste løsningen, her kombineres både fast pris og refusjonspris for å kunne dekke begge parter (S Domberger).

Kontraktene i denne undersøkelsen er konvensjonelle/klassiske kontrakter, og kan beskrives som hybrid kontrakter fordi de inneholder både fast pris/refusjonspriser og er komplekse langtidskontrakter med muligheter for forlengelser. Dette er høyteknologiske leveranser som krever kompetanse og innovasjon for å utvikles.

Da dette er komplekse langtidskontrakter, er det viktig å skape relasjoner mellom partene (Heide, 1994). Den beste avtalen for kunden er ikke nødvendigvis den som har de tøffeste

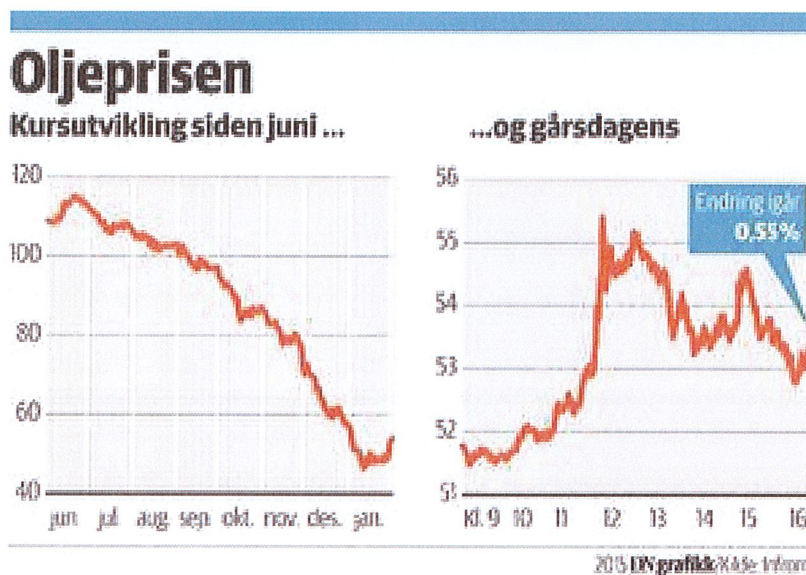
betingelsene, men den som legger til rette for og forventer at svingninger i volum, service og pris vil forekomme(S Domberger).

3.2 Kontekst

På grunn av det komplekse utstyret og risiko som er knyttet til arbeid både on-shore og off-shore, er bedriftene både på kunde og leverandørsiden sterkt regulert. For å kunne eksistere i markedet, må en ha driftsgodkjenninger og gjeldende sertifiseringer. Hoved regulativet er ISO 9001, men det jobbes også i henhold til API(American Petroleum Institute) og andre kundespesifikke tekniske krav.

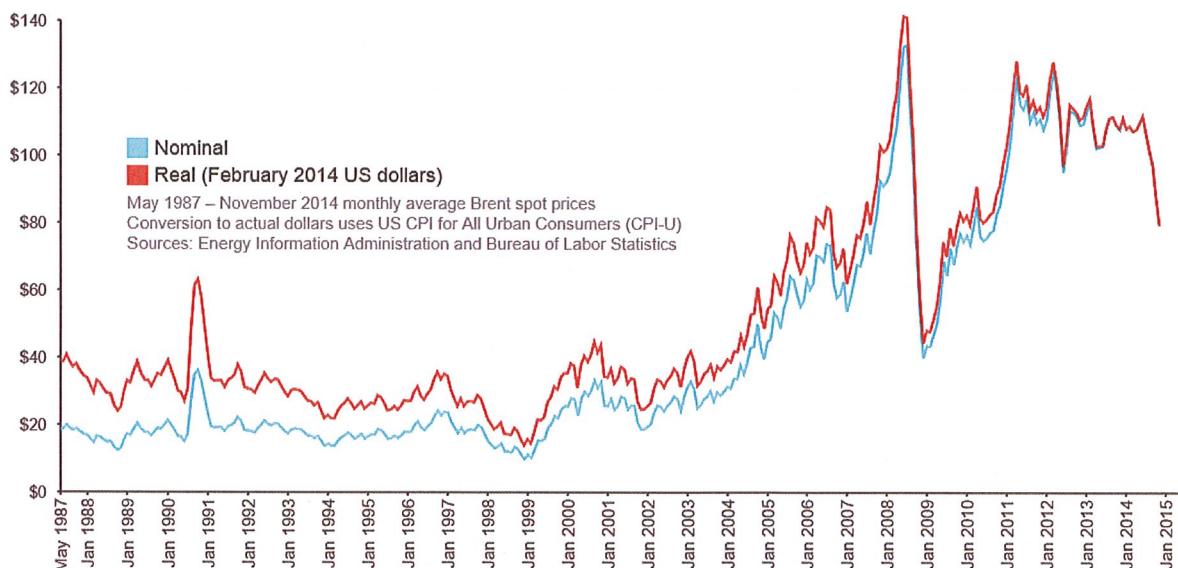
ISO 9001:2008 er et kvalitets styringssystem som er et bevis for at bedriften aktivt jobber for å møte de høyeste kravene til kvalitet og kundetilfredshet. Effektive prosesser og ressursbruk er i fokus <http://www.iso9001.com>.

Oljebransjen har vært i sterk vekst i mange år, men har det siste halve året vært preget av utsatte prosjekter på grunn av lav oljepris og for høyt kostnadsnivå http://www.offshore.no/sak/63502_martin_linge_kan_bli_utsatt. I media har det vært saker ukentlig, som enten har handlet om kostnadskutt, oppsigelser, høyt kostnadsnivå og parter som blir berørt av dette. Når oljeselskapene kutter og justerer ned driften, påvirker det i mange ledd nedover i bransjen.



Modell nr 6: Oljeprisens utvikling fra juni 2014 til januar 2015 (Dagens næringsliv, 2 februar 2015). <http://www.dn.no/nyheter/energi/2015/02/02/2201/Oljepris/spr-kraftig-oljeprisvek>

Som en kan se på modellen overfor, har det vært et kraftig fall i oljeprisen fra juni 2014 til januar 2015.



Modell nr 7: Oljeprisens utvikling fra 1987 til januar 2015 (Wikipedia, Sources: Energy Information Administration and Bureau of Labor Statistics. Brent Spot_monthly) http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0f/Brent_Spot_monthly.svg

Denne grafen viser Brent spot pris for olje i Nordsjøen fra 1987 og frem til januar 2015. Som en kan lese av grafen, har det vært en topp i pris i 1991, 2001, 2008 og etter fallet i pris i 2009, har den vokst seg høy og jevn over flere år før fallet igjen nå i 2014/2015. Dette er syklisk prosesser, og bransjen har vært klar over at det ville komme før eller senere, men prosessene er like vonde hver gang.

Det har vært gode tider med økt sysselsetting av personell over flere år, men samtidig har også kostnadene økt i takt med utvinning og produksjon <http://www.sysla.no/2014/12/15/oljeenergi/disse-prosjektene-er-ikke-lonnsomme-med-dagens-oljepris/>.

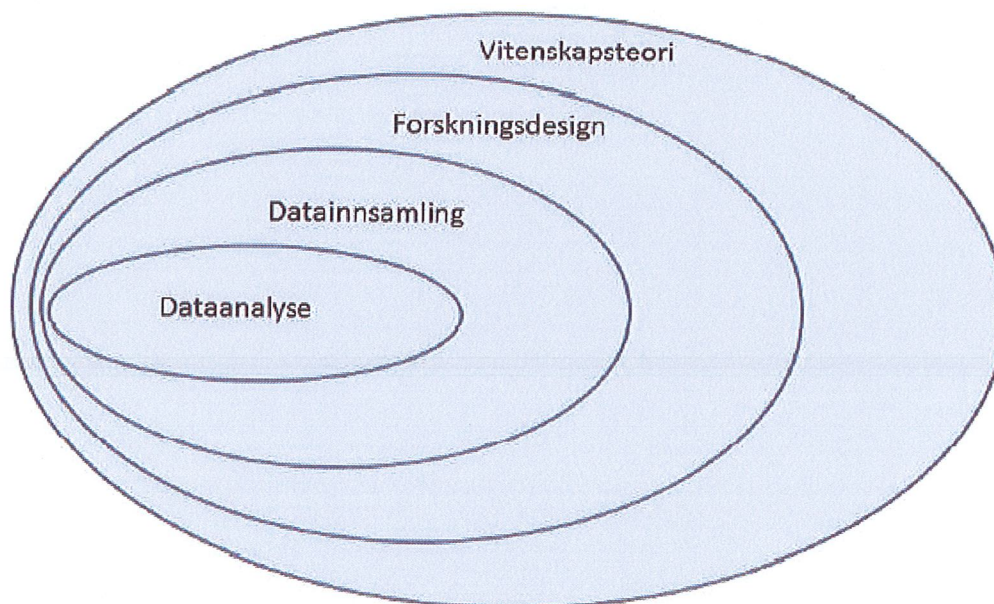
Jevnlig er det blitt tatt grep i bransjen for å holde på konkurransekraften, som å sette produksjonsavdelinger til lavkostland og å kontinuerlig se på effektive prosesser og innovasjon av utstyr. Men når en så kommer til denne perioden med lav oljepris har ikke dette vært nok. En ser at nedbemanning og harde kostnadskutt må til i alle ledd, dette gjelder i Norge, men også i resten av den oljebaserte verden <http://www.aftenbladet.no/energi/olje/Aker-Solutions-ma-kutte-enda-flere-3637218.html>
<https://www.dn.no/nyheter/2015/04/16/0652/Olje-og-gass/n-er-15000-oljefeller-borte>.

KAPITTEL 4 – METODE OG VALIDITET

I dette kapitlet vil det bli redegjort for de valg som er tatt i forbindelse med bruk av forskningsmetoder, datainnsamling og analyser i denne vitenskapelige undersøkelsen.

4.1 Design

Design og metoder henger nøye sammen med hvilken vitenskapsteori en tar utgangspunkt i, og hva en tenker resultatet av undersøkelse skal bli (Busch, 2014). For å kunne se sammenhengen og oppbyggingen av en vitenskapelig undersøkelse, er denne forskningsløk modellen en god visualisering på det (Saunders, Saunders, Lewis, & Thornhill, 2011). Se modell nr 8.



Modell nr 8: Forskningsløk (Busch, 2014 s. 49)

Vitenskapsteori og forskningsdesign

I et vitenskapsteoretisk perspektiv må det først tas et valg på hvilket ståsted oppgaven skal ha og innholdet i undersøkelsen. Dette er en oppgave med deduktiv metode, det tas utgangspunkt i eksisterende teorier som er utviklet gjennom tidligere forskning. Forskingen i denne oppgaven vil skje gjennom teori, spørreundersøkelse og intervju (Busch, 2014).

Innen forskningsdesign skilles det mellom 3 hovedtyper; eksplorativt, deskriptivt og kausalt.

1. Eksplorativt design brukes når vi vet lite om temaet. Det er utforskning og det ikke er noe klar hypotese om utfallet.
2. Deskriptivt design er beskrivende og brukes i undersøkelser der en ser på sammenhenger og sammenligner mellom variabler.
3. Kausalt design er undersøkelser der en ser på årsak og virkning.

Denne masteroppgaven er en tverrsnitts studie fra våre 2015, med et tydelig deskriptiv design. Det er en applikasjons studie der en ser på sammenhenger mellom ulike variabler fra tidligere forskning knyttet opp mot kontraktsforhold i oljebransjen.

Ved valg av forskningsdesign, er det 2 hovedtilnærminger en legger til grunn (Neuman & Neuman, 2006);

1. Kvantitativ tilnærming
2. Kvalitativ tilnærming

Når en skal sammenligne store mengder data, ved bruk av tall, variabler og hypoteser brukes tilnærmingen til kvantitative design. Kvantitativ design betegnet som «hard» og det benyttes en klar og logisk vei som er systematisk og lineær. Det blir fokusert på et resultat eller en effekt av flere forskjellige undersøkelser, og i hypoteser kan det bli mer enn et rett eller galt svar (Neuman & Neuman, 2006). Spørreskjema er en kjent kvantitativ metode, og bruk av avhengige og uavhengige variabler og relasjoner mellom disse er viktige elementer som kan brukes for å gi funn i kvantitative metoder.

Kvalitativ design tilnærming brukes når en vil gå i dybden i en undersøkelse og få en bedre forståelse av problemstillingen en har valgt. Kvalitativ informasjon blir ofte beskrevet som «myk», og en stoler på prinsippene for kritisk samfunnsvitenskap og tolkning av informasjon. Ofte blir det laget nye hypoteser og nye detaljer ut fra årsaks mekanismer, og informasjon blir innhentet i pågående praksis (Neuman & Neuman, 2006). Deltakende observasjon og intervju er to av metodene som blir brukt i kvalitativ tilnærming, og data blir samlet med å dokumentere virkelige hendelser, skrive ned hva respondenter sier, observere atferd og å

undersøke skrevne dokumenter. I kvalitativ undersøkelse vil ofte konteksten bli vektlagt i avgjørende grad når resultater fremlegges (Neuman & Neuman, 2006).

Ved valg av forskningsdesign og tilnærming er det viktig å ha fokus på objektivitet og integritet, og det finnes flere teknikker for å sikre dette (Neuman & Neuman, 2006). Ved kvantitativ forskning er målet å være nøytral og objektiv. Det er standardiserte prosedyrer, måling med tall og analyser av data med statistikker (Neuman & Neuman, 2006).

I kvalitativt tilnærming er målet å få personlig førstehånds informasjon og kunnskap. Det er en fin balanse mellom nærhet og avstand til informasjonen en får, og en teknikk er å være veldig bevisst på egne oppfatninger og antakelser, slik at en kan være ærlig og unngå skjevhet i informasjonsformidlingen. Å ta i bruk begge disse tilnærmingene har en fordel ved at en kan få flere vinklinger i undersøkelsen, og det kan gi en bedre dybde og komplettering av problemstillingen. utfordringer med å ta i bruk begge er kompleksiteten og at det tar mye tid (Neuman & Neuman, 2006).

I denne oppgaven vil det bli tatt i bruk både kvantitativ og kvalitativ forskningsdesign. Oppgaven er delvis en replikasjon av studien til Cao og Lumineau (Z. Cao & Lumineau, 2015), som vil kreve kvantitativ forskning for å se om hypotesen om komplementeringsargumentene for kontrakt og relasjonell styring og deres påvirkning på resultat og tilfredshet kan finnes igjen i kontraktene som blir studert.

For å få en dypere forståelse på hva som påvirker relasjonene mellom styring og resultat og tilfredshet i disse kontraktsforholdene, brukes også kvalitativ forskningsdesign. Det blir sett på utvikling av relasjonene over tid, og om det er andre elementer som respondentene har erfart spiller en rolle i forhold til resultat og tilfredshet. En ytre påvirkning på kontraktsarbeidet i 2015 kan være fallende oljepris og kostnadskutt. For å få innsikt og svar på dette forskningsspørsmålet, må kvalitativt forskningsdesign brukes for å få informasjon om erfaringer og tanker hos de som konkret jobber med dette til daglig.

4.2 Utvalg

Å få et representativt utvalg vil alltid være målet i en studie for å sikre seg best mulig resultat. To hovedstrategier for valg av representativt utvalg kan kort beskrives slik (Neuman & Neuman, 2006):

1. Ikke-sannsynlig utvalgsteknikk: der kriteriene for utvalg er at de er tilgjengelige, praktiske og lette å få tak i. Utvalget er ikke tilfeldig, men kan gjøres mer representativt ut fra å kategorisere personene ut fra mangfold, erfaring og kategorier en skal undersøke. Kritikken her er at det kan føre til unøyaktige resultater og at det ikke er representativt for undersøkelsen.
2. Sannsynlig utvalgsteknikk: er den foretrukne standard for representativt utvalg, og innebærer en stor samling av enheter. For å få et nøyaktig utvalget, så må en spesifisere elementer og identifisere begrensninger for antall og utvalgsramme. Denne tillater å bruke statistiske tester i data analyser.

I kvalitative undersøkelser, kan det være at formålet med studien ikke krever å ha et stort antall respondenter som sannsynlig utvalgsteknikk fordrer for at det skal være tilfeldig og representativt. Det blir også hevdet at det i enkelte tilfeller også passe bedre med en ikke-sannsynlig utvalgsteknikk (Neuman & Neuman, 2006).

Ut fra at studien krever informasjon fra personer som jobber med kontrakt, blir ikke utvalget tilfeldig i den grad som den foretrukne standard for representativt utvalg krever. Men siden dette er en studie knyttet til kontrakter i en bedrift, vurderes representativt utvalg å være best mulig ut fra tilgjengelige ressurser i de ulike bedriftene.

I den kvantitative delen av oppgaven, kan utvalget av antall kontrakter rettferdiggjøres med at resultatene ses i forbindelse med en større studie på området, det er en applikasjon av en tidligere studie og en sammenligner resultater med representative tall fra 139 empiriske studier (Z. Cao & Lumineau, 2015).

I både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen er det de samme 18 personene som blir spurt om å være med, fylle ut spørreskjema til analyse og stille til intervju. Det er valgt ut 6 personer for hvert kontraktsforhold, 3 fra kundesiden og 3 fra leverandørsiden. 18 personer er et lite utvalg i forhold til en kvantitativ undersøkelse. For å kvalitetssikre at dette antallet er

tilstrekkelig på en best mulig måte – er personene valgt ut, ut fra arbeidsoppgaver og stillinger knyttet til kontraktene. For å få en bredest mulig tilbakemelding og dybde i empiri dekker de kunnskap og erfaringer som kontraktsansvarlig, teknisk support og kundekontakt/prosjektleder over flere år, og innehar god kunnskap om det enkelte kontraktsforhold. Det viktige her er at utvalget av respondenter har forutsetninger og innsikt i kontraktsforholdet til å gi svar på problemstilling og forskningsspørsmålene (Busch, 2014).

4.3 Metode, innsamling og analyse

I denne oppgaven er det brukt flere måter å hente inn informasjon på. Den kvantitative undersøkelsen med spørreskjema blir sendt ut til respondentene 2 dager før avtalt intervju. Dette for at de skal få mulighet og tid til å lese gjennom stoffet, og få satt i gang tanker og prosessene rundt det en ønsker å finne ut gjennom undersøkelsen. Respondentene kan så velge om de fyller ut skjema på forhånd eller gjør det når vi har avtale for intervju.

Spørreskjema er satt opp ut fra tidligere undersøkelser innen kontrakt og relasjons styring, det er gjennomtestede spørsmål som omhandler de 5 variablene i modellen oppgaven bygger på (Cai & Yang, 2008; Cannon et al., 2000; Cannon & Perreault Jr, 1999; Doney & Cannon, 1997; Jap & Ganesan, 2000). Alle spørsmål er utformet som påstander og har lik skala fra 1 til 7, der 1: sterkt uenig og 7: sterkt enig. Siden alle spørsmål i skjemaet er på engelsk, er de også blitt oversatt til norsk for å få en sammenheng med intervjuet. Personene som skal svare på spørsmålene er en blanding av flere nasjonaliteter, så dette gir mulighet til å velge det språket de er mest komfortable med – norsk eller engelsk.

Intervjuspørsmålene ble satt opp ut fra forskningsspørsmålene i oppgaven. Spørsmålene er en blanding av åpne og styrte spørsmål, alt etter hva som er målet. Fordelene med å stille åpne spørsmål, er at det fordrer til at respondenten kan trekke fram det som er viktig for dem, og det er større mulighet for at det kan komme informasjon som er både kreativ og uforutsett. Ledende spørsmål unngås for å sikre pålitelige svar (Neuman & Neuman, 2006). Fordelene med bruk av intervju er også at en kan stille oppfølgende spørsmål og komme videre i dybden på temaet.

Alle respondentene ble enten spurt personlig, eller gjennom felles kontakter i bedriftene. Etter første kontakt, er det brukt email for å gi en kort informasjon om temaet og hvilke undersøkelser som skal gjennomføres. Dette ble gjort for å sikre pålitelighet og at alle får

samme informasjon før undersøkelsen settes i gang (Neuman & Neuman, 2006). Se vedlegg nr 1. For å finne de respondentene som har best kunnskap og erfaring med kontraktene, er det blitt diskutert og valgt ut i samarbeid med kontraktseier for den enkelte kontrakt i leverandørselskapet.

Spørreskjemaet blir analysert gjennom bruk av SPSS, et analyseredskap fra IBM. SPSS er et godt verktøy å bruke for kvantitativ analyse, og for å tallfeste korrelasjoner og regresjonskoeffisienter mellom de ulike begrepene i modellen oppgaven bygger på (Pallant, 2013).

Resultatene fra intervjuene blir brukt i drøftingen av undersøkelsen og som innspill til diskusjonen om den ytre konteksten som bedriftene befinner seg i for øyeblikket med kostnadskutt og lav oljepris. Ved å velge tre kontrakt-forhold innen samme bransje, er det en større mulighet for å få et bredt svargrunnlag til diskusjonen senere i oppgaven (Neuman & Neuman, 2006).

I forhold til teoretisk datainnsamling, ble det foretatt mange søk på fagdatabaser tilknyttet biblioteket til Universitetet i Stavanger. Søkeord som ble brukt var blant annet kontraktstyring, komplettering, substituering og relasjonsstyring. Dette førte til funn av den store undersøkelsen som ble publisert høsten 2014, og som er brukt som fundament til oppgaven (Z. Cao & Lumineau, 2015).

4.4 Reliabilitet og validitet

For å sikre at resultatene som kommer frem i undersøkelsene er pålitelige og gyldige, må en gjøre nødvendige tiltak for å kvalitetssikre de ulike metodene som blir brukt. Det er umulig å få det perfekt, og det skal en alltid ha med som en usikkerhet i analysene. Men det er idealer en jobber mot for å oppnå best mulig resultat på dette. Reliabilitetsfaktorene kan deles opp i 3 typer (Neuman & Neuman, 2006):

Stabilitet, representativitet og likeverdighet.

I denne undersøkelsen blir det gjort flere tiltak for å øke reliabiliteten. Det blir brukt både kvantitative og kvalitative målinger, flere kontraktsforhold og respondenter fra både kunde og leverandørsiden. Respondentene er vurdert ut fra representativitet i forhold til de enkelte kontraktene. Siden det er valgt et design som inkluderer informasjon fra begge sider av kontraktsforholdet, gir det en kryssvalidering på funn i undersøkelsen.

Spørsmålene på spørreskjema er en replikasjon fra tidligere empiriske artikler innen samme emne som har blitt kvalitetssikret gjennom tidsskrifter og anerkjente internasjonale forskere. Det er en solid kvalitetssjekk, men en skal også her ha en kritisk vurdering selv om det er brukt i tidligere studier. Spørsmålene blir derfor også vurdert på nytt med Crombach's Alpha i denne undersøkelsen, ved bruk av analyse redskapet SPSS(Pallant, 2013).

Innen målingsvaliditet blir det ofte delt opp i 4 ulike typer(Neuman & Neuman, 2006) En må jobbe for å få best mulig validitet innen:

Måle indikatorer, innhold, kriterier og oppbygging.

På den kvantitative undersøkelsen blir det kjørt en normalitets analyse for å vurdere varians, skjevhet og kurteisis. Ved å bruke SPSS, vil eventuelle feilkilder og store svingninger i tilbakemeldingene kunne bli justert, og dette er en viktig validering av spørsmålene (Pallant, 2013). Spørreskjema blir tilbudt både på norsk og engelsk, slik at respondentene kan velge det språket de har mest forståelse i.

For å sikre mest mulig gyldige og troverdige målinger innen den kvalitative undersøkelsen er det også blitt gjort flere valg og tiltak for å sikre det;

1. Pre-testing av spørreskjema og intervju for å øke gyldigheten på begreper og forståelse av spørsmål
2. Oversettelsen mellom engelsk/norsk kryss sjekkes av lingvist for å sikre samme mening

For å sikre eventuelle språkforskjeller og betydning, er skjemaet og intervjuet blitt kryss sjekket av en lingvist, og justert i etterkant. Metoden som ble brukt var at det først ble sendt i norsk utgave for å få det oversatt til engelsk. Når dette var mottatt i retur, ble den engelske versjonen sendt, med oppdrag i å oversette til norsk. Da alt var mottatt, ble de så sjekket opp mot hverandre, og det ble gjort justeringer der det var store forskjeller i ordvalg.

Intervjuspørsmålene kan være vanskelige å validere, det er spørsmål som er blitt laget spesielt til denne oppgaven og ikke gjennomprøvd tidligere. For å kvalitets sikre dem, ble det utført

en pre-test noen dager før intervjuene skulle finne sted, og uklarheter og dårlig språkbruk ble justert der. Siden personen som var med på pre-testen også arbeider innenfor samme bransje, kom det opp flere interessante innspill som også ble notert ned for å utdype spørsmålene i intervjuet dersom samtalen stoppet opp med respondentene i undersøkelsen. Spørreskjema og intervju ble også sendt til ledelsen i bedriften, for gjennomgang og kvalitets sikring, og eventuelle tilbakemeldinger ble vurdert for å forbedre spørsmålene.

Ovenfor er det blitt fokusert på den interne valideringen, men ekstern validering er også en viktig måte å kvalitetssikre undersøkelsen på (Neuman & Neuman, 2006). Det kan settes spørsmål med mengde respondenter i den kvantitative målingen, om det er stort nok antall for å gi et gyldig og pålitelig resultat. For å underbygge resultatene jeg finner, bruker jeg tidligere empiriske studier innen samme tema for å se om det er samsvar eller ikke (Z. Cao & Lumineau, 2015), samt en kvalitativ undersøkelse på de samme personene for å få en dypere kunnskap om sammenhengene en ønsker å studere.

KAPITTEL 5 – PRESENTASJON AV RESULTATER

Dette kapittelet gir en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen har fungert og det oppnådde utvalget. Detalj analyser og hovedresultater fra undersøkelsene blir presentert.

5.1 Gjennomføring og oppnådd utvalg

For at respondentene skulle få tid til å forberede seg hvis de ønsket, ble spørsmål og spørreskjema sendt ut 2 dager før intervjuet skulle skje. På grunn av endringer i oppsatte møteinnkallelser, ble ikke dette mulig med den ene av respondentene. Men ut fra at vi tidligere hadde vært i kontakt og diskutert oppgaven, og det ble gjort en kort gjennomgang før skjema og intervju ble gjennomført, vurderes ikke dette til å ha noe negativ påvirkning på utfylling og resultat.

I utgangspunktet var det 18 respondenter som var utvalgt, men dette ble nedjustert til 15 av ulike årsaker. Et av kontraktsforholdene hadde ikke de 3 ulike rollene som ble spurt om, og 2 respondenter valgte å ikke bli med i undersøkelsen. En av respondentene trakk seg, og en annen meldte at det ikke var interesse for å være med i undersøkelsen. Men jeg var velkommen til å følge møter og annet samarbeid mellom partene i forhold til observasjon av kontraktstyringen hvis ønskelig. En kollega mente dette bunnet ut i usikkerhet og at de ikke så verdien av å støtte masterstudenter og forskning som ble gjort. Det ble også vist til spørsmålet i informasjonsmailen om å få ta intervjuet opp på bånd, noe som ble oppfattet negativt og gjorde utslag på om de ville stille eller ikke.

For å sikre at ikke flere trakk seg, ble spørsmålet om å få ta intervjuet opp på bånd fjernet i den videre prosessen. Alle intervjuer ble skrevet ned mens de foregikk, og finskrevet i ettertid for godkjenning av respondent. Ut fra at dette er et studie som inkluderer flere kontraktsforhold, er intervju av 15 respondenter et stort utvalg, og det var ikke noe problem å fortsette med oppgaven selv om det ble en liten reduksjon. Oppnådd utvalg ble:

- | | |
|--|------------|
| 1. Kontrakt/kommersiell ansvarlige | 6 personer |
| 2. Prosjektleder/kundekontakt/leverandør kontakt | 5 personer |
| 3. Teknisk personell/operasjonell koordinator | 4 personer |

Det var stor velvilje blant respondentene til å stille tid til rådighet for oppgaven i en travel hverdag og det ble brukt i snitt 1 time til hvert intervju. Noen hadde forberedt seg med å fylle ut skjema på forhånd og lest gjennom all informasjon, mens andre stilte uforberedt men klar for å gi sin input. Det må presiseres at alle respondentene var nøye utvalgt ut fra deres kunnskap og erfaring med de spesielle kontraktene, så det var ikke nødvendig ut fra et kunnskaps perspektiv å forberede seg på forhånd.

Respondentgruppen består av 2 kvinner og 13 menn, og arbeidserfaringen kan summeres slik:

Erfaring med utvalgte kontrakter: 1,5 til 6 års erfaring.

Erfaring i utvalgt bedrift: 2,5 til 19 års erfaring

Tidligere erfaring fra bransje: 2,5 til 27 års erfaring (10 av 15 respondenter)

Det er 6 nasjonaliteter representert, og 6 av respondentene har jobberfaring fra bransjen utenfor Norge.

For å oppsummere, har respondentene i snitt 8 års erfaring innen bedriften de er ansatt i, og det er kun 3 respondenter som har mindre enn 6 års erfaring. Tidligere arbeidserfaring innenfor bransjen er i snitt 12 år, derfor en kan konkludere med at det er en respondentgruppe med stor erfaring innen oljebransjen.

5.2 Beskrivelse av data

Masteroppgaver er viktige og gode innspill på gjeldende forskning og teori. Siden det er viktig å ha en åpen oppgave i den henseende, er det valgt å ikke legge ved svarene på spørreundersøkelsen og intervjuene i sin helhet i oppgaven. Begrunnelsen for dette er at miljøet i denne bransjen er så lite, og ved å presentere rådata vil det være vanskelig å sikre konfidensialitet for personene som velvillig har stilt opp. Respondentenes svar på intervju og spørreskjema stilles til rådighet ved sensur av oppgaven.

Hele skalaen i spørreskjemaene har vært i bruk fra 1 til 7, det vil si fra helt uenig(1) til helt enig(7) i påstandene. Malen for spørreskjemaet ligger som vedlegg nr 1. Gjennom SPSS er det utført en standard normalitets sjekk på spørsmålene i undersøkelsen. Denne synliggjør at det er varians i svarene, og de blir også vurdert ut fra skjevhet og kurtosis. Det er noen av spørsmålene som er litt høye i forhold til skjevhet og kurtosis, men de vurderes innenfor akseptable grense som er +/- 4. Se vedlegg nr 5.

Det er også blitt utført samme test på begrepsnivå, siden det er de som brukes i modellene i regresjons analysene. Resultatene viser mellom -1.26 til $.006$ i skjevhet og $-.981$ til $.248$ i kurtosis. Det er godt innenfor akseptable grense for disse verdiene. Se vedlegg nr 6.

Kvalitative data

Resultatene fra de kvalitative undersøkelsene blir brukt til å underbygge og utdype funn som kommer frem i korrelasjons og regresjons analysene. På grunn av at mange av spørsmålene er åpne fører det til at respondentene forteller mer sammenhengende over flere spørsmål, og det vil foreligge svar på enkelte spørsmål flere steder. Det er også ført opp et siste punkt som er kalt «annet», dette fordi det kom flere innspill fra respondentene som også var viktig å ta med i undersøkelsen.

Vil også klargjøre at svarene i undersøkelsen er persepsjon hos den enkelte respondent, og ikke en offisiell tilbakemelding fra bedriftene de representerer. På grunn av den store erfaring i bransjen, vil svarene i den kvalitative undersøkelsen også gjenspeile et bredere erfaringsgrunnlag en kontraktene i undersøkelsen. Ut fra forskningsspørsmålene om hva som påvirker resultat og tilfredshet i kontraktsforhold og den konteksten som bransjen er i, vil det være en ekstra berikelse i undersøkelsen siden flere har vært gjennom samme syklus tidligere.

5.3 Validering av data

Kvantitativ undersøkelse

I henhold til spørreskjemaet har det blitt kjørt standard analyser i SPSS for å sikre validitet. Det ble først tatt Cronbach alpha analyse på spørsmålene innenfor hver variabel. De var over akseptabelt nivå, og det er videre i valideringen brukt gjennomsnittet av variablene. 4 av 5 variabler i modellen har en Cronbach's alpha som er over anbefalt nivå i det internasjonale forskningsmiljøet. C. Alpha over $.8$ er veldig bra og foretrukket, men $.7$ er også akseptabelt (Pallant, 2013). Gjennomsnitt og standard avvik er også testet, og alle resultater er innenfor akseptabel grense. Se tabell nr 1.

Sett ut fra at det er 15 respondenter og mellom 2 til 6 spørsmål per variabel, vurderes dette å være et veldig bra resultat for validitet. Verdiene er veldig sensitive ut fra antall, og måler hvor bra intern konsistens og pålitelighet det er i svarene i undersøkelsen (Pallant, 2013).

Tabell 1. Validering av variablene i teoretisk modell, SPSS analyse.

Variabel:	Antall spørsmål	Cronbach Alpha	Gjennomsnitt	Standard avvik
Kontrakt	4	.819	18,27	4,99
Tillit	6	.911	27,13	8,3
Relasjonelle normer	6	.785	32,87	4,91
Resultat	4	.694	19,2	3,97
Tilfredshet	2	.979	9,73	2,4
Relasjonell styring	12	.730	60	12,1

Kvalitativ undersøkelse

Målet med den kvalitative undersøkelsen er å få en dypere forståelse for hva som påvirker sammenhengene i kontraktarbeidet, de ulike former for styring og sammenhengen det har med resultat og tilfredshet. Hver enkelt respondentene har validert og godkjent sine svar i intervjuene. Det var 3 respondenter som hadde justeringer på noterte svar i første omgang, og de ble justert slik at det ble representativt for hva respondenten mente.

5.4 Analyse resultater

Analyseresultatene vil bli presentert ut fra de 2 undersøkelsene som er utført.

5.4.1 Kvantitativ analyse

Analysene som er blitt utført på spørreundersøkelsen i oppgaven er standard korrelasjons analyser for å se på sammenhenger mellom variabler, samt multippel regresjons analyse for å sjekke hvor følsomme variablene er til å forutsi utkommet av tilfredshet og resultat. Nedenfor blir alle analyser presentert med tabeller, og knyttet opp mot modellen som ble presentert i teorikapittelet.

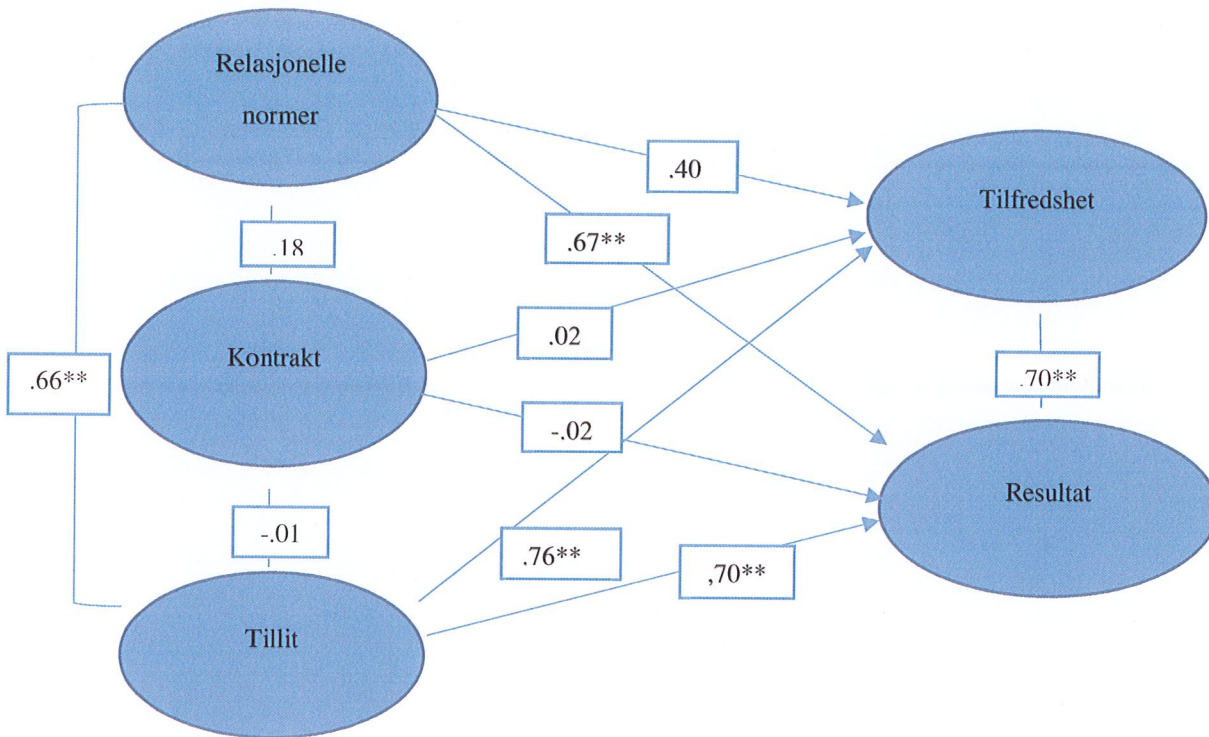
Tabell 2: Korrelasjons matrise av variablene i teoretisk modell, SPSS analyse.

Korrelasjons matrise mellom tillit, kontrakt, relasjonelle normer, tilfredshet og resultat

Variabler	1	2	3	4	5
1. Tillit	1				
2. Kontrakt	-.008	1			
3. Relasjonelle normer	.656**	.176	1		
4. Tilfredshet	.761**	.024	.396	1	
5. Resultat	.698**	-.021	.661**	.695**	1

** Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2-tailed)

For å synliggjøre korrelasjons resultatene, blir disse presentert inn i den teoretiske modellen som undersøkelsen bygger på. Se modell nr 9.



** sammenhengen er signifikant/sterk 0,01 nivå

Modell nr 9: Teoretisk modell med korrelasjoner.

Ut fra korrelasjons analysen i undersøkelsen ser en at det er mange signifikante funn mellom de uavhengige variablene og de avhengige. Dette gjelder mellom de relasjonelle normene og resultat, og mellom tillit til både tilfredshet og resultat. Det er også signifikant internkorrelasjon mellom de to uavhengige variablene relasjonelle normer og tillit, samt mellom de to avhengige variablene tilfredshet og resultat.

Når det gjelder kontrakt, er det ingen signifikante korrelasjoner – hverken internt mellom de uavhengige variablene tillit og relasjonelle normer, eller mot de avhengige variablene; tilfredshet og resultat. Dette avviker fra resultatene i den store undersøkelsen som ble utført i 2014, som viser at alle de uavhengige variablene og de avhengige variablene korrelerer med hverandre.

Standard multipl regressjons analyse

Regressjons analyse brukes for å analysere sammenhengen mellom avhengig variabel og uavhengige variabler. Den er basert på korrelasjon, og kan fortelle hvor bra et sett av variabler har mulighet til å forutsi en valgt resultat. Regresjons koeffisienten forteller om følsomheten mellom variablene.

Siden modellen har 2 avhengige variabler, må analysen kjøres i en to-gang. Dette fordi avansert analyse med flere avhengige variabler ligger utenfor dette masterprogrammet. Regresjons analyse resultatene må vurderes ut fra denne begrensningen.

Noen forutsetninger må være oppfylt for å kunne kjøre regresjons analyse, og dette er tall som er viktig å legge vekt på i vurdering av analysen(Pallant, 2013). Forutsetninger er at det må være noe korrelasjon mellom avhengig og uavhengig variabel, helst over.3, og ikke for høy korrelasjon mellom de uavhengige variablene, ikke over .7. Se tabell nr 4 og 6.

R2:

I denne undersøkelsen er det valgt å bruke justert R2, og ikke vanlig R2. I analyser med få case er det mer utsatt for skjevheter og det anbefales å bruke justert R2 fordi den er mer konservativ i tilbakemeldingen. Analysene i denne oppgaven inneholder 15 respondenter, det er et lavt antall i forhold til regresjons analyser og da gir justert R2 et mer riktig resultat (Pallant, 2013). Se tabell nr 4 og nr 6.

Tabell 3: Korrelasjon og multipl regressjon analyseresultat mellom Resultat, Tillit, Kontrakt og Relasjonelle normer

Variabler	1	2	3	Standardisert koeffisient BETA	Sign.
1. Resultat	1				
2. Tillit	.698	1		.445	.123
3. Kontrakt	-.021	-.008	1	-.085	.685
4. Relasjonelle normer	.661	.656	.176	.384	.184
5 Justert R2				.448/45 %	.023*

* Korrelasjonen er signifikant ved 0.05 nivå (2-tailed)

Tabellen viser at ingen av regresjons koeffisientene er signifikante i denne analysen. Noe av årsaken til dette kan skyldes at 2 og 4 har høy intern korrelering. Høy intern korrelasjon kan føre til at det ikke blir signifikante tall på noen av de.

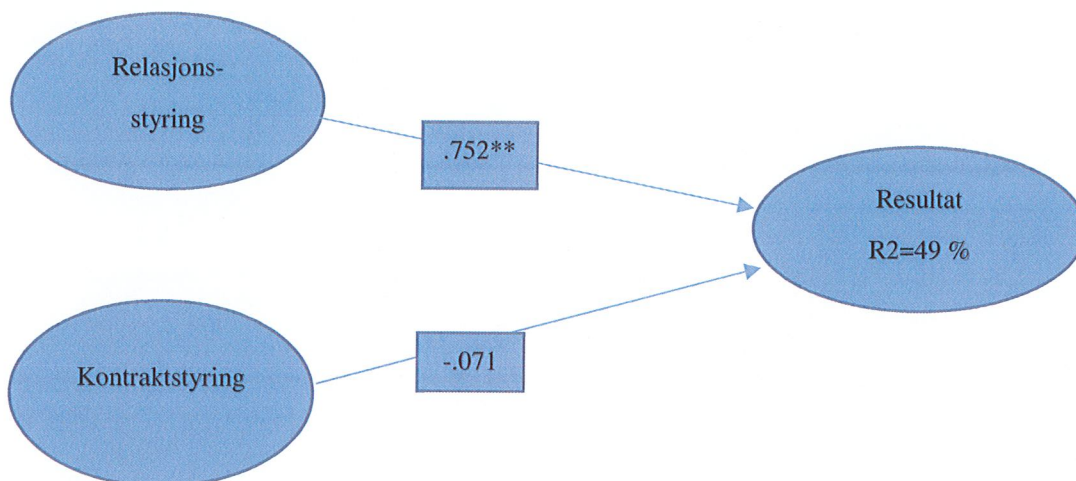
Siden de uavhengige variablene 2 og 4 er så høyt korrelerte, og hører til innen samme samlebegrep for relasjons styring, så tas det en ny regresjons analyse der de er slått sammen og resultatet vises i tabell nr 4.

Tabell 4: Korrelasjon og multipl regressjons analyseresultat av Resultat, Relasjon styring og kontrakt.

Variabler	1	2	3	Standardisert koeffisient BETA	Sign.
1. Resultat	1				
2. Relasjon styring	.747	1		.752	.002**
3. Kontrakt	-.021	.066	1	-.071	.718
4. Justert R2				.490/49 %	.007**

** Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2-tailed)

Resultatene i denne regresjons analysen viser at relasjonell styring har signifikant korrelasjon (98 % sikkert) med den avhengige variabel; Resultat, mens kontraktstyring ikke viser korrelasjon. Analysen blir synliggjort i modell nr 10.



** Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2-tailed)

Modell nr 10: Multippel regresjons analyse – Resultat.

R2 viser forklaringskraften til modellen. Ut fra at kontraktstyring viser ingen relasjon til resultat, har relasjonsstyring stor signifikans og kan forklare 49 % av variansen i oppnådd resultat. Ut fra at kontraktstyring og relasjonsstyring er målt med felles metode, samme spørreskjema, viser dette spesielle resultatet et kunstig høyt R2 nivå.

Deretter utføres regresjons analysen med den andre avhengige variabel; Tilfredshet. Resultatet vises i tabell nr. 5.

Tabell 5: Korrelasjon og multippel regresjons analyseresultat av Tilfredshet, Tillit, Kontrakt og Relasjonelle normer

Variabler	1	2	3	Standardisert koeffisient BETA	Sign.
1. Tilfredshet	1				
2. Tillit	.761	1		.894	.005**
3. Kontrakt	.024	-.008	1	.067	.739
4. Relasjonelle normer	.396	.656	.176	-.203	.452
5. Justert R2				.494/49 %	.014*

* Korrelasjonen er signifikant ved 0.05 nivå (2-tailed)

** Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2-tailed)

I regresjons analysen for Tilfredshet ser en at uavhengig variabel 2; Tillit, er signifikant. Men fordi regresjons analysen på Resultat ble vurdert og slått sammen til 2 uavhengige variabler, gjøres samme analyse på avhengig variabel; Tilfredshet. For å kunne sammenligne resultatene best mulig i drøftingsdelen, er det nyttig at presentasjonen av regresjons analysen for begge de avhengige variablene er lik. Regresjons analyse mellom to uavhengige variabler og den avhengige variabel; Tilfredshet blir presentert i tabell nr. 6.

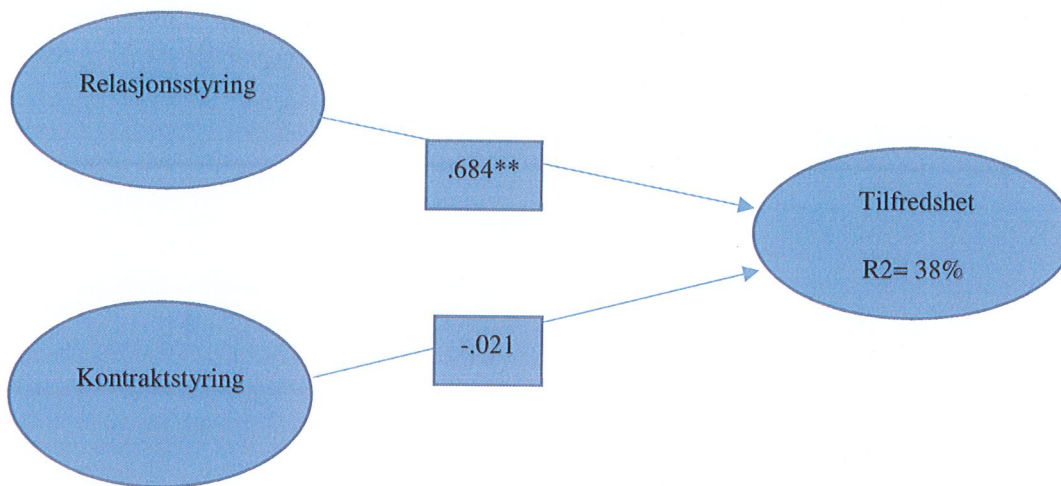
Tabell 6: Korrelasjon og multipel regresjons analyseresultat av Tilfredshet, Relasjons styring og Kontrakt.

Variabler	1	2	3	Standardisert koeffisient BETA	Sign.
1. Tilfredshet	1				
2. Relasjon styring	.683	1		.684	.007**
3. Kontrakt	.024	.066	1	-.021	.922
4. Justert R2				.377/38 %	.023*

* Korrelasjonen er signifikant ved 0.05 nivå (2-tailed)

** Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2-tailed)

Regresjons analysen av den avhengige variabel Tilfredshet gir samme resultat som regresjons analysen for Resultat. Det er ingen relasjon mellom kontraktstyring og Tilfredshet, mens det er sterk relasjon mellom relasjonsstyring og tilfredshet. Det er 93 % (sign .007) sikkert at relasjonsstyring har en positiv sammenheng med Tilfredshet. Funn fra den multiple regresjons analysen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabel Tilfredshet vises nedenfor i modell nr 11.



** Korrelasjonen er signifikant ved 0.01 nivå (2-tailed)

Modell nr 11. Multipel regresjons analyse - Tilfredshet

R2 målingen viser forklaringskraften og forteller at 38 % av variansen av oppnådd tilfredshet i kontraktsforhold har sammenheng med relasjonsstyring. Kontraktstyring blir ikke vektlagt, siden den er nøytral og viser ingen signifikans. Som beskrevet under regresjonsmodellen (nr 10) av den avhengige variabel Resultat, som har en R2 på 49 %, er det også et høyt prosent tall med 38.

5.4.2 Kvalitativ analyse

Den kvalitative analysen har sine funn fra intervjuene med de 15 respondentene. Det er ikke gjort noe skille mellom leverandør og kundeside, siden det ikke viser utslag på forskjellighet mellom partene. Er det noe som spesielt gis uttrykk for av en respondentgruppe, vil blir det spesifisert: Turnover er et engelsk ord som har blitt vanlig i bransjen, og dette begrepet vil her i den kvalitative undersøkelsen forklares som bytte av personell, lav turnover betyr lite utbytting, mens høy turnover må leses som mye bytte av personell. Bytting av personell kan ha mange ulike årsaker, blant annet at de slutter i bedriften, de blir byttet ut, eller skifter rolle innen bedriften. Det kan være både frivillige og ufrivillige bytter.

I intervjuvarene fant en noen hovedbegreper som er viktige å presentere i dette kapittelet, og oppsummering av disse kommer nedenfor. De er kategorisert under de uavhengige variablene fra regresjons analysene i den kvantitative undersøkelsen: Kontraktstyring og relasjonsstyring, samt begrepene kultur, varighet og kontekst.

Kontraktstyring

1. Kunnskap og opplæring

Opplevs som viktig i alle ledd. At det skjer kunnskapsoverføring fra de som inngikk kontrakten til de som skal bruke den hvis det ikke er de samme personene, slik at en vet intensjonene bak det som er skrevet ned. Dette gjelder også ved bytte av personell, viktig med god kunnskapsoverføring og tid til opplæring i kontrakten. Dette for å unngå unødvendig irritasjon og tidsbruk på det i etterkant. Det tekniske personell ga uttrykk for at de ikke brukte og kjente til kontrakten i så stor grad som kommersielt personell og prosjektledere/kundekontakter, men at de har kunnskap om det som omhandler deres arbeid.

2. Forbedring og forenkling av kontrakt.

Den formelle kontrakten er blitt forbedret og forenklet over flere år i kontraktsforhold, og danner grunnlaget for avtaler som blir gjort. Kontrakten fungerer som et rammeverk og et oppslagsverk når en trenger informasjon om hva som er avtalt mellom bedriftene. Det er flere empiriske bevis for justeringer og forbedring av kontraktene.

Relasjonsstyring

1. Turnover blant ansatte.

Lav turnover blant de ansatte erfares som viktig både i forhold til tilfredshet og resultat. Det tar lang tid å bygge opp gode relasjoner med den andre part. Kontinuitet i personalet er viktig for den relasjonelle styringen, men det ble også nevnt at noe utskifting kunne være positivt. Det var erfaringer på at den relasjonelle styringen hadde blitt bedre etter skifte.

2. Personlighet

Personlighet og den menneskelige faktor påvirker relasjonene og resultatet. Det å ha en åpen kommunikasjon og være proaktiv i kontraktsforholdet ser en virker inn positivt på resultat og tilfredshet. Integritet og troverdighet blir nevnt som viktige element her.

Kultur

1. Kultur i bedriftene, og respekt for hverandres kultur har en opplevd kan påvirke tilfredshet og resultat. Dette blir påpekt både i forhold til den enkelte persons kultur og bedriftens ledelses og forretningskultur. Det er et multinasjonal bransje, med personell fra flere ulike land

Varighet

1. Tillit og relasjoner

Tillit og relasjoner ar utviklet seg positivt ved varighet i kontraktsforhold. Viktige elementer her er å prioritere tid til kontraktspartneren for økt forståelse om leveranser og behov. Bytte av personell eller ledelse kan føre til endringer i utvikling, men i hovedsak viser varighet på kontraktsforhold til en forbedret trend av tillit og gode relasjoner.

Kontekst

1. Kostnadsfokus

Det er økt kostnadsfokus i forbindelse med lav oljepris, og det blir sett på både som positivt og negativt for bedriftene. Det positive er at en fokuserer mer på rett prissetting, standardiseringer og å jobbe smartere, som igjen gjør bedriftene mer effektive og bedre rustet i bransjen fremover. Det negative ser en slår ut med at det går mer tid til administrasjon, forhandlinger og rapportering – både til ledelse og kontraktspartner. Dette kan reduserer fleksibilitet, tilfredshet og resultat i kontraktsforholdet.

2. Kortsiktig planlegging.

Flere respondenter ser en endring mot en mer kortsiktig tenkning og mindre vilje til kalkulert risiko i innkjøp og aktivitet. Dette blir sett på som negativt fordi dette er innkjøp og utvikling av komplekst utstyr som skal brukes i et langvarig perspektiv, og som kan føre til økt effektivitet og lønnsomhet.

3. Tillit og relasjoner

Respondentene viser til at tillit og relasjoner blir vurdert som enda viktigere i nedgangstider. Samarbeidsvilje og endringsvilje må til for å møte felles utfordringer som både leverandør og kunde har sett i markedet.

5.5 Oppsummering av resultater

Her kommer en punktvis oversikt av hovedfunn i undersøkelsene. Disse funnene gir grunnlag for drøftingen i kapittel 6.

Kvantitativ undersøkelse

Funn i analysene indikerer:

- Signifikant korrelasjon mellom relasjonelle normer og resultat
- Signifikant korrelasjon mellom tillit, tilfredshet og resultat
- Ingen korrelasjon mellom formell kontrakt og tilfredshet, resultat
- Ingen korrelasjon mellom formell kontrakt og relasjonelle normer, tillit
- Signifikant korrelasjon mellom tillit og relasjonelle normer
- Signifikant korrelasjon mellom tilfredshet og resultat
- Relasjonsstyring har en positiv sammenheng på 49 % av variansen på resultat i kontrakt forholdene.
- Relasjonsstyring har en positiv sammenheng på 38 % av variansen på tilfredshet i kontrakt forholdene.
- Kontraktstyring har ingen sammenheng med resultat eller tilfredshet i kontrakt forholdene.

Kvalitativ undersøkelse

Funn i intervjuene gir indikasjon på:

- Relasjonsstyring og kontraktstyring kompletterer hverandre
- Relasjonsstyring har en sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforholdene.
- Kontraktstyring har en sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforholdene.
- Varighet av kontraktsforholdene gir økt tillit og relasjonelle normer.
- Kunnskap om kontrakt har sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforhold.
- Lav turnover og personlighet har sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforhold.
- Kulturforskjeller har sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforhold.
- Fokus i kontraktarbeidet har blitt endret fra leveranse til kost i konteksten med usikkerhet og lav oljepris.
- Det er en endring i styring av kontrakter når konteksten er preget av usikkerhet og lav oljepris. En kan se en tendens til å gå fra langsiktig til kortsiktig planlegging.
- Tillit og relasjonelle normer blir viktigere i konteksten med usikkerhet og uro.

KAPITTEL 6– ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet vil en systematisk analysere og drøfte resultatene i undersøkelsen gjennom de 3 forskningsspørsmålene. Funnene relateres til den teoretiske modellen og diskuteres ut fra teori, metode og kontekst. Hvert forsknings spørsmål får en kort oppsummering.

6.1 Analyse og drøfting av empirien og analyser

Ut fra oppsummering av analyse resultatene i forrige kapittel, kan en se at det er kommet funn som skiller seg ut fra tidligere forskning på dette området (Z. Cao & Lumineau, 2015).

Resultater i de kvantitative analysene gir uttrykk for at det ikke er noe korrelasjon mellom de to styringsformene, og at kontraktstyring ikke har sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforholdet.

6.1.1 Forskningsspørsmål 1:

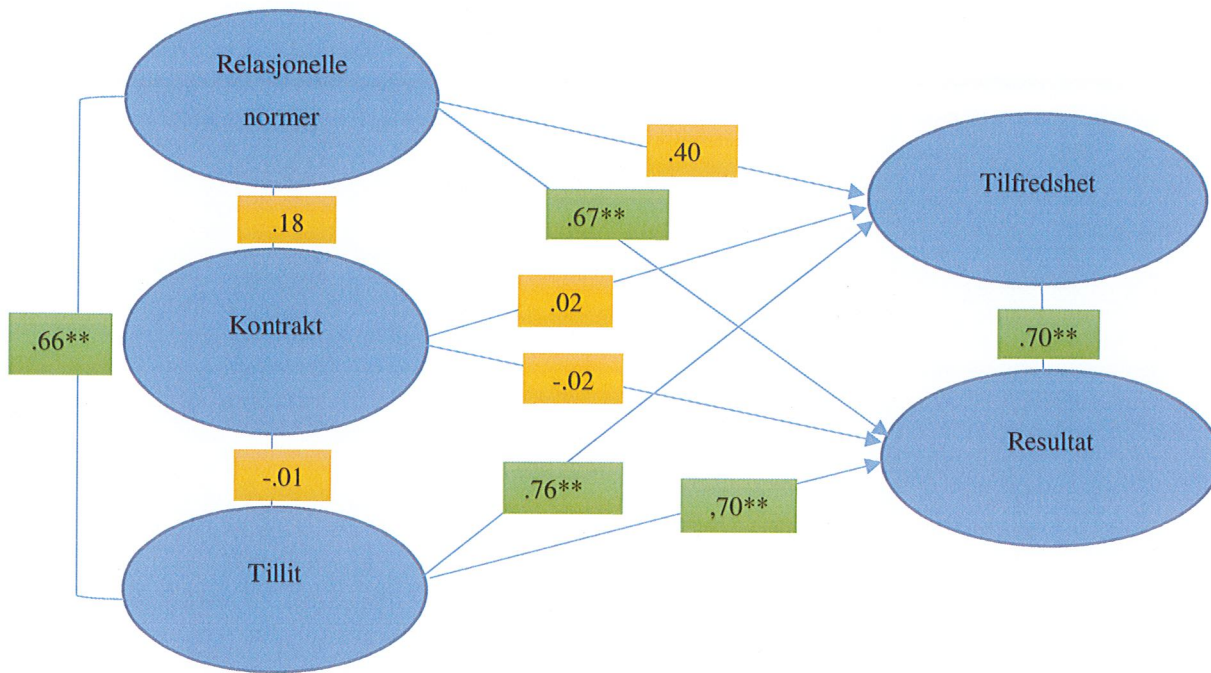
Hvilken betydning har formell kontraktstyring og relasjonsstyring for resultat og tilfredshet i kontraktsforholdene?

Som det er konkludert med i forrige avsnitt om avvik i de kvantitative empiriske funn ut fra teoretisk modell, kan en ikke finne signifikant støtte i undersøkelsen for at formell kontrakts styring og relasjons styring kompletterer hverandre. Men ei heller at de er substitutter for hverandre, de har ingen relasjon.

I korrelasjons analysene kan en se en svak positiv korrelasjon mellom kontrakt og relasjonelle normer (.18), samt mellom kontrakt og tilfredshet (.02). Modellen og korrelasjons analysen viser også en veldig svak negativ korrelasjon mellom kontraktstyring og tillit (-.01) og mellom kontraktstyring og resultat (-.02). Da disse korrelasjonene er så små blir de sett på som nøytrale og de viser at det ikke er noen sammenheng mellom kontrakt og relasjonelle normer, og mellom kontrakt og tilfredshet/resultat.

Men korrelasjons analysen viser også at det er mange signifikante positive funn, både internt mellom de uavhengige variablene tillit og relasjonelle normer (.66), og mellom tillit og relasjonelle normer og de avhengige variablene tilfredshet og resultat (.76, .70, .40 og .66).

Sammenligner en funnene med tidligere forskning(Z. Cao & Lumineau, 2015), er de i samsvar eller litt mer positivt signifikant. For å synliggjøre funnene, er modellen nedenfor merket med farger for å vise om det er sterkere eller svakere korrelasjon enn forskningen oppgaven bygger på, side 26, «table 4».(Z. Cao & Lumineau, 2015).



** sammenhengen er signifikant/sterk

Gult = nedgang fra stor forskningsrapport, svakere korrelasjon

Grønt = oppgang fra stor forskningsrapport, sterkere korrelasjon

Modell nr.12: Korrelasjoner vurdert ut fra forskningsartikkel.

Det uventede funnet angående kontraktstyring i den kvantitative undersøkelsen, fører til at en går dypere inn i materien fra forsknings artikkelen en sammenligner med. En må også se på konteksten undersøkelsen ble utført i, metodebruk og empirien i den kvalitative undersøkelsen for å se om det kan være eventuelle årsaker eller funn der som kan forklare det.

Modellen som undersøkelsen i denne studien tar utgangspunkt i, er en forenklet versjon av tidligere forskning. Elementet med opportuniste er utelatt, men utenom det er variablene like

og linjene mellom variablene i samsvar med tidligere undersøkelser (Z. Cao & Lumineau, 2015). Spørsmålene som er brukt i undersøkelsen er også tatt fra de ulike studiene som forskningsartikkelen bygger på, de er kopiert fra tidligere undersøkelser og det var høy intern reliabilitet mellom disse da dette ble testet i denne undersøkelsen (Cai & Yang, 2008; Cannon & Perreault Jr, 1999; Jap & Ganesan, 2000; Saxton, 1997; Zaheer et al., 1998). Ut fra vurdering av reliabilitet og at både modell og spørsmål er like – vurderer jeg det slik at avvikene i analysene ikke har noe med modell og spørreskjema å gjøre, men vil se nærmere på metode eller kontekst.

Ut fra metode i tidligere forskning, viser fig 2 side 22 (Z. Cao & Lumineau, 2015) at det er flere elementer som spiller inn. Den store forskningen som ble gjort, er en internasjonal undersøkelse, der studiene hovedsakelig er tatt fra Kina, Hong Kong, USA, Nederland og Tyskland. Denne masteroppgaven bygger på kontrakt forhold i Norge, og det kan dermed være nyttig å undersøke om det tidligere er vist til forskjeller mellom kontinentene og korrelasjons resultater.

Det som kommer frem fra tidligere teori er at det er forskjeller. For eksempel viser det at forholdet mellom kontrakt og tillit er høyere i Kina enn i både USA, Hong Kong, Nederland og Tyskland. Kina og Tyskland (om enn svakt) er de landene som har en signifikant korrelasjon som er positiv mellom kontrakt og tillit, både USA, Hong Kong og Nederland har nøytrale korrelasjoner – ingen sammenheng (-.04, -.03 og .04).

Bedriftene som en med i denne studien har hovedkontorene sine enten i Nord-Amerika eller i Europa, og selve kontraktsamarbeidet foregår i Norge.

Når en sammenligner disse tallene med empirien i denne undersøkelsen, ser en at det er sammenfallende empiri i undersøkelsene – hverken USA, Hong Kong eller Nederland har signifikante funn mellom kontrakt og tillit. Tidligere forskning forklarer forskjellene med at det er moderator faktorer som spiller inn, at det er grunnleggende forskjeller i hvordan det formelle og uformelle rettssystem fungerer i disse landene. For eksempel henvises det til at i USA er det formelle rettssystem mer effektivt og de uformelle institusjonene mer objektive, enn for eksempel i Kina (Z. Cao & Lumineau, 2015). Det fører til at bedrifter og handels forhold har høy rettsikkerhet i disse landene, og det igjen kan forklare hvorfor kontrakt og tillitsrelasjoner er uavhengige.

Et annet metodeelement som også kan være med å forklare avvik i den kvantitative analysen, er utvalget av respondenter.

Ut fra ønsket om bredest mulig innspill fra personell som jobbet daglig med disse kontraktsforholdene, ble det tatt et valg om at både kontraktpersonell, prosjektledere(kunde/leverandørkontakter) og tekniskpersonell skulle bidra med empiri. Vurderingen gikk på at de ulike gruppene tilfører hver sin del i handelsforløpet og er alle viktige bidragsytere til resultat og tilfredshet. Det som kom frem i intervjurunden var at det tekniske personell ikke hadde så stor kunnskap om den formelle kontrakten fordi deres arbeidsoppgaver ikke vektla dette. Deres hovedansvar ligger på de tekniske utfordringene og operasjonene, og å se til at dette går i henhold til oppsatt leveringstid. Det tekniske personellet fokuserte mest på relasjonell styring fordi det er i samspill med leverandøren/kunden de opererer i til vanlig, og ikke i den formelle kontrakten.

Når en ser på tidligere forsknings empiri, forteller beskrivelsen av respondentene at det er i hovedsak innkjøpsledere, senior ledere og profesjonelle innkjøpsledere som er med i undersøkelsene. Dette er begrunnet ut fra at de kjenner til kontrakten og handelsforholdet, og de er spesielt valgt ut på grunn av det. Respondenter som det viser seg ikke har så god kjennskap til kontrakten i for-undersøkelsen, blir utelatt i videre undersøkelser (Cai & Yang, 2008; Cannon et al., 2000; Z. Cao & Lumineau, 2015; Doney & Cannon, 1997; Heide & John, 1992; Zaheer et al., 1998).

Ut fra målet med oppgaven, å se på relasjonen mellom styring og resultat og tilfredshet i kontraktsforhold, er det tekniske personellet og deres kompetanse en veldig viktig del av styringen. Deres bidrag i kontrakts-arbeidet blir fremhevet i den kvalitative undersøkelsen, både fra kontrakts personell, kunde/leverandørkontakter og tekniske representanter. De bidrar med den aller siste biten sammen med offshore personalet for å slutføre leveranser og se til at det blir et godt resultat og at alle blir tilfreds.

En av få tidligere undersøkelser som også viser til at de har intervjuet et stort spekter av personer, teknisk personell og de som utførte det praktiske arbeidet i enden av leveransen i tillegg til ledelse, er en case studie fra norsk olje og gass industri (Caniëls et al., 2012). De begrunner også valg av respondenter ut fra at resultat og tilfredshet blir målt og opplevd i hele handelsforløpet. Undersøkelsen omhandler komplekse innkjøpsprosjekt og deres funn viser til at relasjonell styring kun er gunstig for prosjekt resultatet når det støttes opp av formelle kontrakts-insentiver og kontroll systemer.

Ut fra den kvalitative undersøkelsen og intervjuene med respondentene, viser deres innspill at det er en mer nyansert sammenheng mellom kontraktstyring og relasjonsstyring enn hva den kvantitative undersøkelsen viser. Som tidligere forskere har vist til (Kyle J Mayer & Nicholas S Argyres, 2004) kan bedrifter lære å bli gode på kontrakter, og at relasjoner over tid hjelper på i så måte. I de kontraktsforholdene som har vart noen år i denne undersøkelsen, blir det henvist til at det har vært samarbeid mellom partene for å gjøre forenklinger og forbedringer av de skrevne kontraktene. Det er viktig konkret empiri som viser tegn på at det er korrelasjon mellom kontraktstyring og relasjonsstyring.

For å oppsummere drøfting i forhold til hypotese 1; Formell kontrakt styring og relasjonell styring kompletterer hverandre i kontraktsforhold, kan en ikke se i den kvantitative undersøkelsen av det er noen sammenheng mellom kontraktstyring og relasjonsstyring. Men ut fra den kvalitative undersøkelsen, finner en empiri for at det er korrelasjon. Årsak til avvik i den kvantitative undersøkelsen, sett ut fra tidligere forskning, kan være flere. Mine hovedbegrunnelser kan være kulturell forskjellighet mellom kontinenter, samt utvalg av respondenter til spørreundersøkelsen. Videre drøfting av dette vil komme i forskningsspørsmål 2.

For å kunne svare på hypotese 2; formell kontraktstyring og relasjonell styring har en positiv påvirkning på tilfredshet og resultat, ble det kjørt regresjons analyse for å se hvilken relasjon de uavhengige variablene har på resultat og tilfredshet. Ett av kriteriene for at regresjons analyse kan brukes, er at det må påvises at det er korrelasjon mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabel (Pallant, 2013).

Dette er påvist i tidligere forskning, men resultatet i den kvantitative analysen viser at relasjonelle normer og tillit har sterk korrelasjon med tilfredshet og resultat, mens formell kontrakt og resultat og tilfredshet har veldig svak korrelasjon. En kan si at i denne studien viser resultatet av analysen at det er nesten ingen sammenheng mellom dem. Det er foretrukket at det er en korrelasjons resultat over .3 (Pallant, 2013). I undersøkelsen er den på pluss og minus: .02. Dette kom også veldig klart frem da regresjons-analysene ble utført, fordi regresjons koeffisientene til kontraktstyring ikke ble signifikante i resultatene.

Det ble ikke signifikante funn i den første regresjons-analysen med de uavhengige variablene tillit, relasjonelle normer og kontrakt mot den avhengige variabel Resultat. Det ble gjort en vurdering om at analysen måtte endres fra 3 uavhengige variablene til de 2 hoved begrepene, de uavhengige variablene – kontraktstyring og relasjonsstyring. Når dette ble gjort, ble det

signifikante utslag på relasjonsstyring mot begge av de avhengige variablene Tilfredshet og Resultat.

Disse funn skiller seg bort fra tidligere forskning på dette området, der det har vist at både formell kontraktstyring og relasjonsstyring har korrelasjon og relasjon med resultat og tilfredshet.

Resultatene innen relasjonsstyring viser at en kan se en sterk relasjon mellom Tilfredshet og Resultat ut fra felles relasjonelle normer og tillit i forholdet. Analysen viser at 49 % av resultatet i kontraktsforholdet blir forklart av den relasjonelle styringen, og det er en sterk sammenheng siden regresjonskorrelasjonen til relasjonsstyringen ligger på: .75. 38 % av tilfredsheten i kontraktsforholdet blir forklart av den relasjonelle styringen, det er også en sterk sammenheng her da regresjonskorrelasjonen til relasjonell styring ligger på: .68 Ut fra den kvantitative undersøkelsen så kan en si at relasjonell styring (høy tillit og felles normer) gir en positiv økning på både tilfredshet og resultat (positiv forklarings evne på 49 % og 38 %).

Den kvalitative undersøkelsen gir også støtte til disse funnene, og respondentene vektlegger hvordan tillit og felles relasjonelle normer påvirker både resultat og tilfredshet. Flere viser til at kontraktsforholdet har utviklet seg til å bli mer preget av tillit og normer, etter som årene går, og at de opplever at resultat og tilfredshet er økt i sammenheng med at partene blir bedre kjent. Lav turnover og kontinuitet i personell er et konkret hoved element som den kvalitative undersøkelsen viser til i forhold til relasjonell styring og viktigheten av de for resultat og tilfredshet. Som en av respondentene uttrykte seg «det skal mye til før at vi skifter personell i en slik kompleks levering». Viktigheten av å ha personell som kjenner historien og avtalen fra starten av er av stor verdi. Samt at det tar lang tid å utvikle gode relasjonelle normer og tillit, men kort tid å ødelegge det (Dyer & Singh, 1998).

Men hva med den formelle kontrakt styringen? Storparten av nyere forskning viser at kontraktstyring har sammenheng med resultat og tilfredshet (Z. Cao & Lumineau, 2015).

Som beskrevet under hypotese 1, så konkluderes det med at modell og spørsmål er validert og lik tidligere undersøkelse, så det er lite sannsynlighet for at det har noe å gjøre med avviket. Det kommer heller ikke frem i regresjons-analysen at formell kontraktstyring har en negativ

relasjon på resultat og tilfredshet – det er et nøytralt resultat. Ingen relasjon, hverken positiv eller negativ.

Ut fra tidligere forskning og teori er det sterk empiri for at kontrakter er viktige for både resultat og tilfredshet av mange årsaker. Dette fordi de hjelper til å få nedskrevet forventninger i handelen og lager en møteplass for oppstart av kontraktsforholdet (Cannon et al., 2000). Kontraktene definerer handelen, den gir forpliktelser på ressurser, funksjoner og fordeler ansvar mellom partene. Ut fra at dette er komplekse leveringer og det ofte kreves detaljerte og gode kontrakter for å hanskkes med risikoen i slike handelsforhold, underbygger teorien at formell kontraktstyring er viktig for å få til et godt resultat og tilfredshet (O.E. Williamson, 1979).

Kontrakter dekker den viktige funksjonen med å strukturere forventninger og forpliktelser, mens normer tilbyr det fleksible apparatet og beskyttelse mot opportunisme som trengs for effektiv tilpasning i usikre miljø/omgivelser. Det har også vært forskning som har kritisert utilstrekkeligheten til formelle kontrakter som styring i handel, spesielt i lys av usikkerhet og avhengighet. Resultater i andre undersøkelser viser at det å øke detaljene i kontrakten for å sikre seg ikke øker resultat (Cannon et al., 2000).

Ut fra tidligere teori og forskning viser det at kontrakter er viktige for resultatet i komplekse leveranser, men at de også har svakhet ved usikkerhet og dynamiske endringer. Sett i lys av den ytre konteksten som undersøkelsen har foregått i, er den preget av store endringer og uro og det vil bli mer drøftet i det tredje forskningsspørsmål.

Som det ble drøftet under hypotese 1, gir det tekniske personell uttrykk for i denne undersøkelsen at deres fokus i den daglige jobben er på det relasjonelle, og at den formelle kontrakten ikke er vektlagt i så stor mengde. Siden utvalget er forskjellig ut fra storparten av tidligere forskning, kan det være en årsak til avviket. To spørsmål som kan være relevant å spørre seg ut fra disse funn;

1. Hva er riktig utvalg av respondenter for å undersøke hva som har sammenheng med tilfredshet og resultat?
2. Bør teknisk personell også få mer innføring og opplæring i kontrakt?

Kulturelle forskjeller og ulike funn mellom kontinenter som beskrevet under hypotese 1 kan også være årsak til avvik fra større forskningsresultater (Z. Cao & Lumineau, 2015).

Gjennom den kvalitative undersøkelsen blir kontrakten vist til at den er viktig for å få til et godt resultat og tilfredshet. Et av hovedpunktene som blir vektlagt er betydningen av kunnskap og opplæring i kontrakt for å sikre det. Respondentene som spesielt nevner dette, er fra alle stillingskategorier og fra både kunde og leverandørsiden. Betydningen av å ha kontinuitet i personell kan også påvirke kunnskap om kontrakt. Ved lav turnover vil det være god kunnskap i kontrakt – mens ved høy turnover er en prisgitt at det er god overføring av kunnskap og gode rutiner for opplæring i kontrakten.

Det som blir trukket frem som en svakhet i TCT (Poppo & Zenger, 2002), er at det er umulig å skrive en kontrakt som tar høyde for alle aspekter ved avtalen – og da vil det være uskrevne avklaringer og kunnskap som følger personene som har jobbet med kontrakten fra starten av. Det kommer også frem i intervjuene blant både kundekontakter og teknisk personell at de mener kontrakt «språket» kan være vanskelig å forstå, de kan for lite om kontrakten og at ordlegging er tvetydig. Dette kan relateres til 2 elementer; det kan være manglende kunnskap i kontrakt, eller at kontraktene er blitt så store og skrevet for komplekst og vanskelige.

For å oppsummere hypotese 2, viser både den kvantitative og kvalitative undersøkelsen at relasjonsstyring (felles normer og tillit) har relasjon med resultat og tilfredshet. Den kvantitative undersøkelsen viser ingen relasjon mellom kontraktstyring og resultat og tilfredshet, mens den kvalitative undersøkelsen underbygger tidligere forskning som viser til relasjon mellom disse variablene. Avvik fra tidligere forskning i den kvantitative undersøkelsen kan muligvis forklares med utvalg av respondenter og deres opplæring i kontrakt, samt konteksten den kvantitative undersøkelsen skjedde under.

Ut fra modellen som denne undersøkelsen tar utgangspunkt i, og korrelasjonene og regresjonsanalysene som er utført, kan en se at kontraktstyring ikke har sammenheng med relasjonell styring og den har ingen relasjon med tilfredshet og resultat. Mens en ser at den relasjonelle styringen har sterk korrelasjonssignifikans mellom tillit og relasjonelle normer og sterkere relasjon til resultat og tilfredshet. Avvik fra tidligere forskning (Z. Cao & Lumineau, 2015) vurderes ut fra utvalget og konteksten den kvantitative undersøkelsen forekommer i. Den kvalitative undersøkelsen gir støtte til begge hypotesene. En kan si at det er empiri for at relasjonsstyring har sterk sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforhold, og at

kontraktstyring har sammenheng – men at styrke på sammenhengen er påvirket av faktorer som følge av utvalg og konteksten.

6.1.2 Forskningsspørsmål 2

Er den foreslåtte modellen med variablene relasjonelle normer, formell kontraktstyring og tillit dekkende for faktorene som påvirker resultat og tilfredshet?

Ut fra undersøkelsen kom det frem flere elementer og faktorer som respondentene har erfart påvirker resultat og tilfredshet i kontraktsforholdene, og de vil her bli diskutert og utdypet litt mer sett ut fra tidligere forskning og teori.

Varighet av kontraktsforhold

Et flertall av respondentene viser til at varighet av kundeforhold har bidratt til at relasjonelle normer har utviklet seg til økt forståelse og tillit mellom partene. Et av handelsforholdene har en historie med brudd for ca 10 år siden, og det har preget relasjonen i lang tid. Det gjaldt en leveranse av lignende utstyr. Utgangspunktet da partene igjen inngikk et handelsforhold var preget av skepsis, og kontrakten ble også veldig spesifisert for å sikre seg mot en lignende hendelse.

Å jobbe med innholdet i den formelle kontrakten er ikke bare viktig for å svare på opplevd risiko og usikkerhet. Men det er også en læring om seg selv og kontraktspartneren, og om å samarbeide (Malhotra & Lumineau, 2011; Kyle J Mayer & Nicholas S Argyres, 2004). Flere av respondentene viser til kontraktsbruddet som en viktig del av handelshistorien, og det gir sterk empiri for at brudd på tillit og relasjoner tar veldig lang tid å bygge opp. I tillegg til å bruke tid på å lage en veldig spesifisert kontrakt, har en erfart at åpen kommunikasjon og proaktivitet er viktige element for å bygge opp tilliten igjen. Det har vært høy grad av transaksjonskost i denne oppbygningsfasen, empirien viser at begge parter har brukt mye tid på møter og samtaler for å få kontraktsforholdet til å fungere, det har vært stor vilje og ønske om å få det til.

Det har også vært positive endringer i flere av de formelle kontraktene over tid. De er blitt forenklet for å bli mer tidseffektive i bruken, og det er tilført flere spesifikasjoner som har klargjort tvetydige tolkninger.

Forskning viser litt blandede resultater i forhold til sammenheng mellom lengde på kontraktsforhold og tilfredshet og resultat. Artikkelen som oppgaven bygger på viser en svak positiv sammenheng. Lengde i seg selv fører ikke automatisk til økt tilfredshet og resultat, teorien viser at handelsforholdet må jobbes aktivt med for å gjøre det til en positiv moderator (Z. Cao & Lumineau, 2015). Det er ingen kvantitative analyser på dette i denne undersøkelsen, empirien følger ut fra kvalitative funn i samtale med respondenter.

Turnover av personell

Bytte av personell er blitt opplevd å ha gitt utslag både negativt og positivt på kontraktsforhold. Som SET og RET teoriene viser til, tar det lang tid å utvikle gode relasjoner og tillit, men det kan ta veldig kort tid å ødelegge det som er bygget opp (Blau, 1964; Heide & John, 1992). Ved endring av personell og også ledelse, kan et langvarig arbeid som er lagt til grunn for et positivt forhold, bli endret og satt tilbake med mange år. Dette er empiri som viser igjen i den kvalitative undersøkelsen.

Men det er også sterk empiri som viser at det å skifte ut personell, og gjøre en endring i ledelsen kan gi en positiv effekt og bidra til en raskere oppbygging av tillit og relasjoner. Lav turnover har blitt trukket frem som et viktig element for å få et godt resultat og tilfredshet i kontraktsforholdet, og det er sterk empiri i denne undersøkelsen som viser nettopp dette. Balansen blir her å vurdere kontinuitet opp mot nye friske innspill. Hvis en opplever at samarbeid og tillit er under press og resultatene i kundeforholdet ikke svarer til forventning, er det forskning som viser viktigheten av å ha gode relasjonelle normer på plass. Resultatene kan svikte når detaljerte kontrakter er brukt uten et velutviklet relasjonelt forhold, spesielt handel som involverer høy transaksjons usikkerhet (Cannon et al., 2000).

Kunnskap om kontrakt

Som det blir vist til under forskningsspørsmål 1, gjennom både empiri og teori, er kunnskap om kontrakt viktig for resultat og tilfredshet i kontraktsforhold. Alle grupper av respondenter i den kvalitative undersøkelsen trekker fram at dette er viktig og har stor påvirkning. Denne faktoren kan også henge sammen med turnover av personell og overføring av kunnskap om kontrakter. Siden komplette kontrakter er nesten umulig å få til, kreves det god overføring av kunnskapen en har opparbeidet seg ved skifte av personell (O.E. Williamson, 1979).

Kultur forskjeller, eksternt og internt

Som det ble beskrevet i forsknings spørsmål 1, kan eksterne kulturforskjeller mellom land og kontinenter gjøre en forskjell på viktigheten av de ulike styringsformene og deres relasjon til tilfredshet og resultat. Det har en sett gjør utslag i tidligere forskning, i Kina var det signifikant relasjon mellom kontraktstyring og relasjonsstyring, mens en ikke fant det samme i USA og deler av Europa (Z. Cao & Lumineau, 2015).

Internt og mellom bedriftene kan kulturforskjeller også spille inn, og det er viktig å være bevisst denne faktoren. En av respondentene med jobberfaring fra flere ulike land, hadde opplevd at prosjekter ble påvirket negativt av kulturforskjeller. Respekt for kulturforskjeller var vesentlig for at kontraktsforholdet skulle lykkes med godt resultat, og denne respondenten viste også til viktigheten av personligheten og integriteten til de ansatte for å få et godt resultat og tilfredshet.

Flere respondenter viser også til kulturforskjeller mellom bedrifter, ulike ledelsesoppbygninger og normer kan vanskeliggjøre kontraktarbeidet. Disse empiriske funnene i den kvalitative undersøkelsen, underbygger tidligere forskning som fremhever den sosiale konteksten kontraktene er forankret i. Det er ikke kontraktene, men den sosiale konteksten som bestemmer deres effektivitet(Cannon et al., 2000). Dette gir også et viktig innspill på den sammenheng relasjonsstyring har til kontraktsforholdets resultat og tilfredshet.

For å sammenfatte diskusjonen under forskningsspørsmål 2, kan en konkludere med at modellen ikke er helt dekkende for alle elementer og faktorer som påvirker kontraktsforholdet. Varighet av kundeforhold, kultur, opplæring og kontinuitet spiller en avgjørende rolle, men det viktige er også hvordan hver enkelt person i kontraktsforholdet arbeider og respekterer handelsavtalen. Integritet, respektfull oppførsel og det å være proaktiv i kontraktsforholdet, skaper tillit og grunnlag for gode relasjoner. Som igjen, sammen med en godt utarbeidet kontrakt har sammenheng med godt resultat og tilfredshet i kontraktsforholdet(Z. Cao & Lumineau, 2015).

6.1.3 Forskningsspørsmål 3

Kan en se at den ytre konteksten med usikkerhet og kostnadsfokus i oljebransjen har påvirkning på kontraktsforholdet?

Det siste året har det skjedd store endringer i den ytre konteksten for kontrakts-arbeidet i olje sektoren. Bedriftene som er med i denne studien er alle rammet av kostnadskutt og nedjustering av aktivitet for å sikre en økonomisk balanse i driften. Dette gjør at det er interessant å undersøke om det er noen felles-nevnere i disse nedgangstidene, og hvordan dette påvirker kontraktsforholdet.

Som det allerede er antydnet i forskningsspørsmål 1, kan en se funn på at denne ytre konteksten påvirker hvordan den formelle kontraktstyringen og relasjonsstyringen har sammenheng med resultat og tilfredshet. Flere respondenter i undersøkelsen opplever at relasjonell styring blir enda viktigere i disse tidene, at det å ha god kommunikasjon og tillit til at begge parter prøver å finne løsninger er grunnleggende for at en skal komme seg styrket ut av nedskjæringer.

De avvikende funnene i den kvantitative undersøkelsen viser en sammenheng med konteksten bransjen befant seg i når undersøkelsene ble tatt. Relasjonell styring viser en økt effekt og kontraktstyring viser nøytral effekt. Forskning fra 2011 viser til moderator rollen til miljø-usikkerhet. Funn gir uttrykk for at den positive effekten som tillit har på resultat blir styrket når miljøet er usikkert. Mens kontraktens effekt ikke blir påvirket (Wang et al., 2011).

Gjennom intervjuene har det kommet to ulike syn, det kan både være negativt men også positivt med en oppbremsing av aktivitet og kost. Som flere av respondentene har påpekt er dette sykliske prosesser som kommer med jevne mellomrom, og de som har mange års erfaring kjenner igjen tiltak og prosesser som nå blir satt i gang i bransjen.

Hvordan bedriftene håndterer disse innsparings-tiltakene er veldig forskjellig, om de har erfaring på både kunde og leverandør siden og hvordan de har opplevd disse syklusene tidligere. Som en av respondentene uttrykte; «som selskap sender ikke vi ut «tiggerbrev» til våre leverandører med beskjed om ønsket kutt på 10-20 %. Det virker ikke noe særlig profesjonelt, særlig når ikke det samme blir gjort med beskjed om økning av prisene når oljeprisen går opp». En opplever at kontrakter blir vurdert opp mot hverandre, en sammenligner og utfordrer prisene ut fra dette.

Et annet element som også blir trukket frem i undersøkelsen er at det er viktig å se begge parter perspektiv i denne perioden, og jobbe for et vinn-vinn perspektiv. Hvordan kan en gjøre ting enklere og bedre, uten at det går på bekostning av bedriftenes evne til å overleve.

I en masteroppgave skrevet i 2006, innen oljebransjen, ble det sett på sammenhengen mellom lav oljepris og press på pris (Sørli, 2006). Konklusjonene i denne oppgaven er at prisene på utstyr ikke henger sammen med oljepris, men ut fra konkurranse. Og en annen konklusjon er at oljeprisen hverken kan øke utvinningsgrad, effektivitet og HMS, det er god kvalitet på forskning og utvikling som kan gjøre det.

Dette sammenfaller med utsagn som kommer i den kvalitative undersøkelsen i denne oppgaven. Respondentene gir uttrykk for at det også må fokuseres på kvalitet i utstyr og evne til å levere og gi service. Den positive vinklingen er at en kan bruke denne perioden til å presse fram ny innovasjon og bli mer effektiv innad i bedriftene. Nedgangstiden kan fostre både kreativitet og gode løsninger for begge parter. Norsk industri har gjennom flere år slitt med å konkurrere med utlandet om store prosjekt i oljesektoren. Dette på grunn av det høye kostnads-nivået sett i forhold til utlandet, men også mangel på effektivitet <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/konkurransekraft-for-norske-arbeidsplass/id750422/>.

På sikt vil dette gjenvinne Norges konkurransekraft med utlandet og gjøre det norske næringslivet enda mer konkurransedyktig. Bedriftene slåss internt med sine avdelinger i utlandet om investeringsmidler, og skal aktiviteten få fortsette, må en komme på et kostnadsnivå som er i balansen med resten av verden.

En annen positiv effekt som respondentene trekker fram er at en blir også mer bevisst på kostnaden som ekstra teknologi og HMS krav skaper, og at en tar en ekstra vurdering på hva som er nødvendig. Fokuser på standarder for å redusere kostnader. Dette gjelder både i forhold til utstyr, men også den formelle kontrakten.

En studie gjort av Mayer og Argyres (K.J. Mayer & N. S. Argyres, 2004) viser at med tilstrekkelig ressurser, klare intensjoner og tid – kan bedrifter bygge opp sin evne i kontrakt design. Det kan føre til at bedriften marginaliserer transaksjonskostnadene og forbedrer inntjeningen. Hovedkategoriene som ble modifisert var innenfor kommunikasjon, klarlegging av ansvar og forventninger, planlegging av «contingency» og modifisering av format. Deres påstand er at en kan lære å bli god på kontrakter og at det kan bli et varig konkurransefortrinn (Kyle J Mayer & Nicholas S Argyres, 2004). Og som sagt tidligere, jo

mer kompleks levering det er, jo viktigere er det ut fra TCT å ha en kompleks og detaljert kontrakt for å minske risiko for begge parter.

En annen studie som ble gjort i 2005 støtter opp under deres konklusjon om kontrakter for å redusere kostnader (Olsen, Haugland, Karlsen, & Husøy, 2005). Da det på 1990 tallet var lav oljepris og industrien erfarte lav profitt, ble også organisasjonene utfordret til å se på nye løsninger som kunne gjøre den mindre utsatt og sårbare i perioder med lav oljepris. Et av områdene det ble sett på var bruk av kontrakter og styringsmekanismer. For å forenkle koordineringen i store prosjekter, ble det startet opp integrerte prosjektorganisasjoner for å prøve å redusere transaksjonskostnader, øke kvalitet og forkorte produksjonstiden. Forventningen var at alle parter fikk fordeler med en høyere grad av integrasjon.

Den negative påvirkningen, som flere av respondentene gir uttrykk for, er det store fokuset på kostnadskutt. Dette ser en fører til at en blir kortsiktig i planleggingen, og ikke langsiktig som en burde være i en slik kompleks industri. Veldig mye tid går med på å forhandle og diskutere priser som en trodde det var enighet om, men som det nå stilles spørsmål med. Problemet med dette, satt sammen med oppsigelse av personell, gjør at en både har mindre ressurser til å jobbe med kontraktsforholdet, men at tiden en skulle brukt til å få utført leveranser og operasjoner offshore går med på administrative diskusjoner. Det kan føre til at effektiviteten som en må bestrebe å få til, blir ødelagt av innsparingsforhandlinger. Dette fører igjen til merarbeid og dyrere operasjoner for både leverandør og kunde, og ikke motsatt som var tanken.

Med en reduksjon av personell, er det også fare for at viktig erfaring og kompetanse forsvinner. Dette kan igjen påvirke resultatet negativt. Det blir også gitt innspill på at det er mer kontroll og fokus fra høyere ledelse og partnere i bedriftene, det blir mer tidsbruk på rapportering og administrasjon.

Kortsiktige tenkning kan føre til at investeringer som hadde vært smart å gjøre fordi det i ettertid vil spare kostnader og bidra til effektivitet i operasjoner, blir forkastet. Siden det er kostbart utstyr og operasjoner bransjen holder på med, er langsiktig planlegging viktig. En av respondentene fremhever også at det er helt nødvendig å noen ganger å ta kalkulert risiko, og at det er mindre vilje til å gjøre det nå. Delleveranser blir kortsiktige, og det kan gå ut over kontraktsforholdet og resultatet. Faren er at bransjen ikke prioriterer å bruke penger på innovasjon og nye gode løsninger. Ut fra atferds-økonomiens prospekt-teori er dette en vanlig reaksjon hos oss mennesker. Selv om vi mener vi opptrer rasjonelt, så vil tapsaversjon og

risikoaversjon styre oss mer enn vi tror. Dette kan føre til at en i usikre tider som den ytre konteksten er nå, lar være å gjøre smarte økonomiske investeringer (Kahneman & Tversky, 1979).

Som beskrevet i spørsmål 1, ser en viktigheten av å ha gode relasjoner og god tillit mellom bedriftene i nedgangstider. Når partene begynner å finlese kontrakter og fleksibiliteten minker kan det føre til konflikter hvis forholdet er dårlig fra før. Uklarheter i kontraktene, og at uenigheter ikke blir tatt tak i, kan føre til at det negative eskalerer. Viktighet av god kommunikasjon, og forståelse for hverandre kan gjøre at situasjonen i stedet for å bli negativ for kundeforholdet, føre til en styrket relasjonsstyring som samarbeider for vinn-vinn løsninger.

Flere respondenter har gitt uttrykk for at de ser at kvaliteten på relasjoner og tillit er blitt mye viktigere i kontraktarbeidet den siste tiden, og at dette blir vektlagt mer når avtaler skal videreføres. Ut fra de kvantitative undersøkelsene, kan dette være en av forklaringene på at relasjonelle normer og tillit har sterkere korrelasjon i modellen, enn tidligere forskning som ble gjennomført før konteksten ble endret. Dette kan også være en del av forklaringen på at den formelle kontraktstyringen blir nøytral, den brukes for å klargjøre priser og uenigheter, men er ikke styrende når det kommer til oppnådd resultatet og tilfredshet i kontraktsforholdet. Da er god kommunikasjon, grad av tillit og felles relasjonelle normer blitt viktigere og viktigere.

Sosiale normer gir en generell ramme som referanse, som viser til passende oppførsel i usikre og tvetydige situasjoner. I slike situasjoner er kontrakter ofte ukomplette. De sosiale normene kan motivere for ytelse gjennom å fokusere på de delte verdiene til partene for å sikre handelen, og redusere risiko. Siden de involverer forventninger heller enn rigide krav av oppførsel, legger de til grunn et samarbeidsklima i stedet for et miljø med konfrontasjoner (Cannon et al., 2000).

For å summere opp det siste forskningsspørsmålet kan en se at det er relasjon og at det har skjedd en endring i kontrakts-arbeidet med bakgrunn i uroen i markedet. Om det slår positivt eller negativt ut for bedriftene kommer an på fokuset til partene. Er det endringskompetanse og samarbeidsklima som styrer kontraktsforholdet, eller blir partene lite fleksible og kjemper for seg og sitt. Forskningsresultater i denne undersøkelsen viser til at relasjonell styring er signifikant og har økt viktighet i denne perioden. Kontraktstyringen ligger der som et viktig

og solid grunnlag, men i kontekster som er i dynamisk forandring, viser det ikke at de har signifikant sammenheng med resultat og tilfredshet (Cannon et al., 2000).

En fare som bransjen må være klar over er langsiktighet versus kortsiktighet i kostnadsplanleggingen. Som flere av respondentene viser til i den kvalitative undersøkelsen, er dette sykliske prosesser som kommer med jevne mellomrom. Det er komplekst utstyr og investeringer som gjøres på innovasjon, som etter hvert vil føre til kostnadsreduksjoner i forhold til effektivitet.

KAPITTEL 7 – OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

De siste 10-15 årene har forskningen innen kontraktarbeid fokusert på formell kontraktstyring og relasjonell styring, hvordan de påvirker hverandre og om de i fellesskap øker resultat og tilfredshet i kontraktsforholdet. Utgangspunktet i denne oppgaven var å teste disse funnene, for komplementaritet mellom de to styringsformene og relasjonen til resultat og tilfredshet.

De to hovedlinjene inne kontraktstyring har vært at de enten kompletterer hverandre eller er substitutter for hverandre (Poppo & Zenger, 2002). Det har vært flere diskusjoner og forsknings- rapporter som viser ulike resultater, og det vises også til flere moderatorer som spiller inn på kontraktsforholdet og hvordan formell kontrakts styring og relasjonell styring påvirker resultat og tilfredshet.

De kvantitative funn i denne undersøkelsen gir innspill som avviker fra den generelle forskningen, og hoved-beskjeden er at formell kontraktstyring er nøytral, den korrelerer ikke med tillit og relasjonelle normer, og har liten eller ingen relasjon til resultat og tilfredshet. De kvalitative funnene gir et grunnlag for kompletterings-aspektet, det er empiri for at de to styringsformene kompletterer hverandre og at respondentene opplever at kontrakten er viktig for resultat og tilfredshet.

Årsakene til avvik i de kvantitative undersøkelsene kan ha utslag i utvalget av respondenter og at undersøkelsen er utført i Norge. Dette er blitt drøftet tidligere i kapittel 6. Men ut fra teori og tidligere forskning om kontraktstyring og usikkerhet i markedet, kan en konkludere med at også konteksten spiller en rolle her og gjør utslag på den kvantitative undersøkelsen.

En kan også stille spørsmål med tidligere forskning, om det kan være at det er forskjeller innen kontrakts-arbeidet i henhold til kompletterings versus substituerings aspektet, og et eventuelt nøytralt aspekt mellom kontraktstyring og relasjonsstyring. Tidligere forsknings rapporter er store internasjonale rapporter, der Kina bidrar med store tall (Z. Cao & Lumineau, 2015). Når en går litt grundigere inn i tallene, viser det at både USA og deler av Europa har liten eller ingen korrelasjon mellom kontrakt og tillit. Dette er funn som kom frem i undersøkelsen, og det kan være at det er relevante funn for sammenhengen mellom de ulike styringsformene i USA og Europa.

Det andre viktige og avvikende funnet i den kvantitative undersøkelsen er at regresjons analysen med kontraktstyring viser ingen sammenheng med resultat og tilfredshet i

kontraktsforhold Avviket kan skyldes at regresjons-analysen ikke fungerer etter planen, fordi en av forutsetningene for en god analyse ikke var tilstede. Det var ikke korrelasjon mellom den uavhengige variabel og de avhengige variablene. Dette kan gjøre at det blir feilkilder, og at analysen slår feil ut. Sett ut fra den kvalitative empirien i oppgaven og tidligere forskning, viser det at kontraktstyring har en sammenheng med resultat og tilfredshet. Derfor vurderes det kvantitative funnet med manglende relasjon mellom kontraktstyring og resultat og tilfredshet som lite sannsynlig. I tillegg ser en at konteksten undersøkelsen ble utført i kan ha gjort utslag på disse resultatene.

Den relasjonelle styringen, med tillit og relasjonelle normer viste seg lik, eller ga resultater som viste sterkere korrelasjoner enn tidligere forskning. Og det kom empiriske funn i den kvalitative undersøkelsen for at relasjonsstyring har en positiv effekt på resultat og tilfredshet.

Andre funn er at lengde på kontraktsforhold virker positivt på resultat og tilfredshet, og at konteksten med usikkerhet og kostnadsfokus i bransjen påvirker kontraktsforholdet på flere måter. Det kan slå ut både negativt og positivt, og det kommer an på om bedriftene er proaktive og søker samarbeid og kommunikasjon for å få til en vinn-vinn situasjon for begge parter. Et annet viktig element er å være bevisst på hvor en legger seg i strategien på kortsiktighet versus langsiktighet i planlegging og kostnadstiltak. Det en vet sikkert er at det er sykliske prosesser som vil komme med jevne mellomrom, og da må en ikke miste fokus på kvalitet og innovasjon.

Flere funn på hva som påvirker resultat og tilfredshet har også kommet frem i undersøkelsen. Relasjonell styring med både tillit og relasjonelle normer har vist en veldig sterk relasjon til både resultat og tilfredshet i kontraktsforholdet. Det er også empiriske funn for at varighet på kontraktsforholdet virker positivt. Over tid lærer en hverandre bedre å kjenne, tilliten øker og kontraktene blir forbedret for å lette arbeidet både for leverandør og kunde. Andre elementer som kom frem i den kvalitative undersøkelsen er viktigheten av personene og kulturen de og bedriftene arbeider innenfor. At personellet er stabilt, og at de har relevant kunnskap både innen leveransene og den formelle kontrakten.

Denne undersøkelsen har gitt verdifull kunnskap om styring i dynamisk kontekst. Det å utføre en kvantitativ undersøkelse i tillegg til en kvalitativ undersøkelse var avgjørende for å få gode resultater. Den kvalitetssikringen det er når det er analyseredskapet som kommer med

svarene og ikke en forventet persepsjon av en teoretisk diskusjon, var viktig for resultatet i oppgaven og at avvikene fra tidligere forskning ble synlige.

Men en skal også være klar over begrensningene i denne studien, og funn må vurderes med forsiktighet. I den kvantitative undersøkelsen er det en veldig liten gruppe respondenter som bidrar med svar, og det gjør at resultatene blir veldig sensitive for enkelte utslag. Undersøkelsen er kun gjort innenfor en bransje og også kompleksiteten av kontraktene kan spille inn på resultat og tilfredshet. Kompleksiteten er det ikke blitt så fokusert på, og en burde kanskje drøftet dette grundigere for å få flere innspill på hvorfor kontrakt blir nøytral i forhold til resultat og tilfredshet.

Det som kunne vært gjort annerledes for å kvalitetssikre undersøkelsen enda mer, ville være å sende spørreskjemaet ut til en enda større gruppe av respondenter. Ha inkludert flere kunder og kontrakter. Dette for å avdekke om det er utvalget av personer som utgjorde avvikene i funn, eller om det hadde med den spesielle konteksten den ble utført i. Ut fra begrensning i tid, så ble ikke dette mulig i denne undersøkelsen.

Annen viktig læring fra denne undersøkelsen er fokuset en bør ha på vinn-vinn løsninger, legge vekt på god kommunikasjon og langsiktig planlegging. I forhold til personal og ledelses implikasjoner, er det å arbeide for lav turnover, finne de rette personene til de rette stillingene og ha en god kunnskapsoverføring ved endring i personell viktige elementer for et godt resultat og tilfredshet.

Ut fra empiri som er kommet frem i denne undersøkelsen, er et startgrunnlag der begge parter er litt misfornøyd et veldig dårlig utgangspunkt. Det krever veldig hardt arbeid for å sikre godt resultat og tilfredshet. Å ha en oppstart der vinn-vinn følelsen er utgangspunktet, gir et helt annet bilde og et godt grunnlag for tilfredshet og resultat.

7.1 Videre forskning

Ut fra de spesielle funn som kom frem i undersøkelsen, vil det være flere spennende problemstillinger som videre forskning kan ta tak i. Det hadde vært interessant å sett om funnene med nøytralitet mellom kontraktstyring og relasjonsstyring er på grunn av spesielle kontekstuelle elementer i denne undersøkelsen, utvalg av respondenter i undersøkelse eller om det faktisk er gjeldende innen kontraktsforhold i Norge. Forslag til videre forskning vil være når markedet stabiliserer seg, å gjennomføre en stor undersøkelse over hele Norge.

Inkludere flere bransjer og en stor mengde av respondenter slik at en kan gjøre flere analyser med de ulike type utvalg av respondenter og bransjer.

Et annet spørsmål som har dukket opp etter denne undersøkelsen, er utvalg av respondenter i studier som omhandler styringsformer og relasjonene til resultat og tilfredshet i kontraktsforhold. De aller fleste internasjonale undersøkelser som ble undersøkt hadde utvalg av respondenter som er profesjonelle innkjøps ledere og andre personer i høyere ledelsesstillinger. Det ble også vist til at hvis det var personer som ikke hadde så god kjennskap til kontrakt, ble de ikke tatt med i undersøkelsen, jmf kapittel 6.. Er det slik at rådende utvalg av respondenter i de store forsknings studiene er de beste til å gi tilbakemelding på styring og deres sammenheng med resultat og tilfredshet i kontraktsforhold. Dette er også noe jeg vil anbefale å forske mer på.

KAPITTEL 8 – LITTERATURLISTE

8.1 Artikler

- Cai, S., & Yang, Z. (2008). Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the Chinese experience. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Caniëls, M. C., Gelderman, C. J., & Vermeulen, N. P. (2012). The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects. *Journal of Purchasing and Supply management*, 18(2), 113-121.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of marketing research*, 439-460.
- Cao, L., Mohan, K., Ramesh, B., & Sarkar, S. (2013). Evolution of governance: achieving ambidexterity in IT outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 115-140.
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, 15-42.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 35-51.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). The whole is more than the sum of its parts—or is it? A review of the empirical literature on complementarities in organizations. *Journal of management*, 36(1), 207-233.
- Griffith, D. A., & Myers, M. B. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 254-269.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *the Journal of Marketing*, 71-85.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *the Journal of Marketing*, 32-44.
- Huber, T. L., Fischer, T. A., Dibbern, J., & Hirschheim, R. (2013). A process model of complementarity and substitution of contractual and relational governance in IS outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 81-114.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.

- Lee, Y., & Cavusgil, S. T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905.
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic management journal*, 31(4), 349-370.
- Li, Y., Xie, E., Teo, H.-H., & Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333-344.
- Lui, S. S., & Ngo, H.-y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of management*, 30(4), 471-485.
- Lui, S. S., Wong, Y.-y., & Liu, W. (2009). Asset specificity roles in interfirm cooperation: Reducing opportunistic behavior or increasing cooperative behavior? *Journal of Business Research*, 62(11), 1214-1219.
- Lumineau, F., Fréchet, M., & Puthod, D. (2011). An organizational learning perspective on the contracting process. *Strategic Organization*, 9(1), 8-32.
- Macaulay, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American sociological review*, 55-67.
- Malhotra, D. (2009). When contracts destroy trust. *Harvard Business Review*, May.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981-998.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Olsen, B. E., Haugland, S. A., Karlsen, E., & Husøy, G. J. (2005). Governance of complex procurements in the oil and gas industry. *Journal of Purchasing and Supply management*, 11(1), 1-13.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Ryall, M. D., & Sampson, R. C. (2009). Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, 55(6), 906-925.
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40(2), 443-461.
- Wang, L., Yeung, J. H. Y., & Zhang, M. (2011). The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 134(1), 114-122.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *JOURNAL OF LAW & ECONOMICS*, 22, 233-261.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms. *Markets, Relational Contracting*, New York, 26ff.
- Yang, Z., Su, C., & Fam, K.-S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zhang, Q., & Zhou, K. Z. (2013). Governing interfirm knowledge transfer in the Chinese market: The interplay of formal and informal mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 783-791.

8.2 Bøker

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.
- Busch, T. (2014). *Akademisk skriving: for bachelor-og masterstudenter*: Fagbokforlaget.
- Domberger, S. (1998). *The contracting Organisation*. New York: Oxford University Press Inc.
- Hornby, A. S. (1974). *Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English: Revised and Updated*: Oxford University Press.
- Neuman, W. L., & Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual*: McGraw-Hill International.
- Parmenter, D. (2010). *Key performance indicators (KPI): developing, implementing, and using winning KPIs*: John Wiley & Sons.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students, 5/e*: Pearson Education India.

8.3 Masteroppgave

- Sørli, M. (2006). *Konkurranse eller ikke?* (Mastergrad i samfunnsøkonomisk analyse), Universitetet i Oslo, Brage.

8.4 Internettssider

<http://www.iso9001.com>

http://www.offshore.no/sak/63502_martin_linge_kan_bli_utsatt

<http://www.dn.no/nyheter/energi/2015/02/02/2201/Oljepris/spr-kraftig-oljeprisvek>

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/0/0f/Brent_Spot_monthly.svg

<http://www.sysla.no/2014/12/15/oljeenergi/disse-prosjektene-er-ikke-lonnsomme-med-dagens-oljepris/>

<http://www.aftenbladet.no/energi/olje/Aker-Solutions-ma-kutte-enda-flere-3637218.html>

<https://www.dn.no/nyheter/2015/04/16/0652/Olje-og-gass/n-er-15000-oljebobber-borte>

<https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/konkurransekraft-for-norske-arbeidsplass/id750422/>

Vedlegg 1

Hi _____

I have now worked on my thesis in the study EMBA at the University of Stavanger for some months, and have come to the point that the research can start.

I'm very grateful that you can take the time filling out the survey and meet me for an interview about the contract no _____ between _____ and _____.

Hope the time suits you, if not – please propose a new time.

Both the survey and questions for interview is attached, so you have the possibility to read through and eventually fill in the survey before we meet on _____ day.

My paper is based on recent research from Cao & Lumineau 2014. Their study provides evidence that formal contract governance and relational governance complement each other in efforts to increase satisfaction and performance in the contractual relationship. My own research from 3 contract relationships will be analyzed and compared with these findings.

I will use an analyze tool called SPSS from IBM, put all the answers from the survey, and look for correlations between trust, relational and contractual governance and performance/satisfaction. My goal with the interview questions, is to get more background information for the survey, and see if there are other elements on the correlations in the model. Something that is very applicable this Spring, is reduced oil price and cost cuts. Do you find that this affects the contractual work between customer and supplier?

I will code the answers and participants in the survey to secure confidentiality, and you will be able to read through, and if needed, correct the answers I intend to use before presented in the thesis.

Thank you in advance for your help, and I look forward to talk with you about this subjects.

Best regards

Randi

Hei

Da er jeg kommet så langt i min masteroppgave i studiet EMBA på Universitetet i Stavanger, at undersøkelsen står for tur.

Jeg er veldig takknemlig for at du har sagt deg villig til å fylle ut spørreskjema og møte meg for intervju angående kontrakt _____ mellom _____ og _____. Begge deler ligger vedlagt her (kan velge norsk eller engelsk versjon), så du har mulighet for å lese igjennom og eventuelt fylle inn skjema før vi møtes på torsdag.

Oppgaven min tar utgangspunkt i nyere forskning fra Cao & Lumineau 2014, som gir funn på at formell kontraktstyring og relasjonell styring kompletterer hverandre i arbeidet med å øke tilfredshet og ytelse/resultat i kontraktsforholdet. Egne funn fra 3 kontraktsforhold vil bli analysert og sammenlignet med denne forskningen.

Jeg kommer til å sette alle svar fra spørreskjema inn i et analyseredskap som heter SPSS fra IBM, og se på korrelasjonene mellom de ulike styringsformer og resultatene. Målet med intervju spørsmålene er å få litt bakgrunnsinformasjon for svarene, og om det er andre elementer og moderatorer som kan påvirke sammenhengene i modellen.

Noe som også er veldig aktuelt denne våren, er redusert oljepris og kostnadsutt. Kan en se at dette påvirker kontraktarbeidet mellom kunde og leverandør? Det vil bli brukt koder i oppgaven for å sikre konfidensialitet, og du vil få anledning til å lese gjennom og evt korrigere svarene jeg noterer ned fra intervjuet før det blir presentert i oppgaven.

På forhånd vil jeg si tusen takk for hjelpen, og jeg ser fram til å prate med deg om disse temaene.

Med vennlig hilsen

Randi H.Hodnefjell

Vedlegg 2

Thesis UiS, 2015. Survey: Contract governance

Code: _____

Please read the following statements and put a circle around the number which most accurately reflects how much you agree or disagree with the statement

code	CONTRACTUAL GOVERNANCE. Can I please get your feedback about how much you agree or dis-agree in the following statements about our formal written contract.	1 Strongly disagree	2	3	4 neutral	5	6	7 Strongly agree
------	--	------------------------	---	---	--------------	---	---	---------------------

K1	In dealing with our partner, our contract agreement precisely defines the role of each party	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

K2	In dealing with our partner, our contract agreement precisely defines the responsibilities of each party.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

K3	In dealing with our partner, our contract agreement precisely states what will happen in case of events occurring that were not planned	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

K4	In dealing with our partner, our contract agreement precisely states how disagreements will be resolved.	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

K5	Our contract is a very important tool for delivering good performance and satisfaction in our business relationship	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

	TRUST. Can I please get your feedback about how much you agree or dis-agree in the following statements about trust in our business relationship.	1 Strongly disagree	2	3	4 neutral	5	6	7 Strongly agree
--	--	------------------------	---	---	--------------	---	---	---------------------

T1	This partner keeps promises it makes to our firm	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

T2	We trust this partner keeps our best interests in mind	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

T3	We believe the information that this partner provides us.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

T4	When making important decisions, this partner considers our welfare as well as its own.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

T5	This partner is genuinely concerned that our business succeeds.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

T6	This partner is trustworthy	1	2	3	4	5	6	7
----	-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---

T7	Trust in our partner is very important for delivering good performance and satisfaction in our businessrelationship	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

RELATIONAL NORMS. Can I please get your feedback about how much you agree or dis-agree in the following statements regarding our business relationship		1 Strongly disagree	2	3	4 neutral	5	6	7 Strongly agree
---	--	------------------------	---	---	--------------	---	---	---------------------

R1	In this relationship, it is expected that any information that might help the other party will be provided to them	1	2	3	4	5	6	7
R2	It is expected that we keep each other informed about events or changes that may affect the other party	1	2	3	4	5	6	7
R3	Exchange of information in this relationship takes place frequently	1	2	3	4	5	6	7
R4	Problems that arise in the course of this relationship are treated by my firm and X as joint rather than individual responsibilities	1	2	3	4	5	6	7
R5	Both firms are committed to improvements that may benefit the relationship as a whole and not only the individual parties	1	2	3	4	5	6	7
R6	The company regularly asks our opinions and suggestions for improving its products and services.	1	2	3	4	5	6	7
R7	Having common relational norms are very important for delivering good performance and satisfaction in our business relationship	1	2	3	4	5	6	7

PERFORMANCE. Please rate the performance of the business relationship.		1 Poor/ needs improvement			4 neutral			7 Superior Performance
---	--	------------------------------	--	--	--------------	--	--	---------------------------

YR1	Product Quality	1	2	3	4	5	6	7
YR2	Delivery performance(on-time delivery)	1	2	3	4	5	6	7
YR3	Sales, service and/or technical support	1	2	3	4	5	6	7
YR4	Total value received	1	2	3	4	5	6	7

SATISFACTION . Please rate the total satisfaction level in this business relationship.		1 Strongly disagree	2	3	4 neutral	5	6	7 Strongly agree
---	--	------------------------	---	---	--------------	---	---	---------------------

KT1	Overall, we are very satisfied with this partner	1	2	3	4	5	6	7
KT2	We are very pleased with what this partner does for us	1	2	3	4	5	6	7

Masteroppgave UiS, 2015. Spørreundersøkelse; Kontraktstyring

Kode: _____

Vennligst les følgende utsagn, og sett en sirkel rundt det tallet som best reflekterer hvor mye du er enig eller uenig i utsagnet.

kode	Kontrakt styring. Kan jeg vennligst få din tilbakemelding på mye du er enig eller uenig i følgende utsagnene om vår formelle skriftlig kontrakt.	1 Helt uenig	2	3	4 nøytral	5	6	7 Helt enig
K1	I arbeidet med partneren vår definerer den kontraktssmessige avtalen vår presist rollene til hver part.	1	2	3	4	5	6	7
K2	I arbeidet med partneren vår definerer den kontraktssmessige avtalen vår presist ansvaret til hver part.	1	2	3	4	5	6	7
K3	I arbeidet med partneren vår sier den kontraktssmessige avtalen vår presist hva som vil skje i tilfellet det oppstår hendelser som ikke var planlagt.	1	2	3	4	5	6	7
K4	I arbeidet med partneren vår sier den kontraktssmessige avtalen vår presist hvordan uenigheter vil bli løst.	1	2	3	4	5	6	7
K5	Kontrakten vår er et veldig viktig verktøy for å levere gode resultater og tilfredshet i vårt forretningssamarbeid.	1	2	3	4	5	6	7

	TILLIT i kontrakts samarbeidet. Kan jeg vennligst få din tilbakemelding på hvor mye du er enig eller uenig i de følgende utsagn om tillit i vårt forretningsforhold.	1 Helt uenig	2	3	4 nøytral	5	6	7 Helt enig
T1	Denne partneren holder løftene den gir til vårt firma	1	2	3	4	5	6	7
T2	Vi stoler på at denne partneren har våre beste interesser i tankene	1	2	3	4	5	6	7
T3	Vi tror på informasjonen som denne partneren gir oss	1	2	3	4	5	6	7
T4	Når viktige avgjørelser tas, vurderer denne partneren vårt beste så vel som sitt eget	1	2	3	4	5	6	7
T5	Denne partneren er genuint opptatt av at firmaet vårt gjør det bra	1	2	3	4	5	6	7
T6	Denne partneren er til å stole på	1	2	3	4	5	6	7
T7	Tillit til partner vår er veldig viktig for å oppnå gode resultater og tilfredshet i vårt forretningssamarbeid	1	2	3	4	5	6	7

RELASJONELLE NORMER. Kan jeg vennligst få din tilbakemelding på hvor mye du er enig eller uenig i de følgende utsagnene om vårt forretningsamarbeid.		1 Helt uenig	2	3	4 nøytral	5	6	7 Helt enig
---	--	-----------------	---	---	--------------	---	---	----------------

R1	I dette samarbeidet er det forventet at all informasjon som kan hjelpe den andre parten vil bli gitt til dem	1	2	3	4	5	6	7
R2	Det er forventet at vi holder hverandre informert om hendelser eller endringer som kan ha innvirkning på den andre parten	1	2	3	4	5	6	7
R3	Utveksling av informasjon i dette samarbeidet skjer ofte	1	2	3	4	5	6	7
R4	Problemer som oppstår i løpet av dette samarbeidet er behandlet av mitt firma og X som samlede i stedet for individuelle ansvar	1	2	3	4	5	6	7
R5	Begge firmaer er dedikerte til forbedringer som kan være til nytte for samarbeidet i helhet, og ikke bare de individuelle partene	1	2	3	4	5	6	7
R6	Firmaet spør regelmessig om våre meninger og forslag for å forbedre dets produkter og tjenester	1	2	3	4	5	6	7
R7	Å ha felles relasjons normer er veldig viktig for å levere et gode resultater og tilfredshet i vårt forretningsamarbeid.	1	2	3	4	5	6	7

RESULTATER. Vennligst ranger resultatene av forretningsamarbeidet		1 Veldig dårlig resultat			4 nøytral			7 Førsteklasses resultat
--	--	-----------------------------	--	--	--------------	--	--	-----------------------------

YR1	Produktet kvalitet	1	2	3	4	5	6	7
YR2	Leverings resultat (levering innen tidsfristen)	1	2	3	4	5	6	7
YR3	Salg, tjenester og / eller teknisk støtte	1	2	3	4	5	6	7
YR4	Totalverdi mottatt	1	2	3	4	5	6	7

TILFREDSHET. Vennligst ranger det totale tilfredshets nivå i dette forretningsamarbeidet		1 Helt uenig	2	3	4 nøytral	5	6	7 Helt enig
---	--	-----------------	---	---	--------------	---	---	----------------

KT1	Totalt sett er vi veldig fornøyde med denne partneren	1	2	3	4	5	6	7
KT2	Vi er veldig fornøyde med hva denne partneren gjør for oss	1	2	3	4	5	6	7

Vedlegg 3

Thesis UiS, 2015. Interview; Contractual governance

1. For how long have you worked for this company?

2. For how long have you worked with this contract/project?

3. For how long have the companies had a business relationship?

4. Could you give a brief description of the formal contract, and what it is mainly used for?

5. Have there been made any specific changes to the formal contract, or the way that it is managed? If yes, what has been changed?

6. Have there been any changes to the relational governance? Has there been any development in trust and mutual norms? If yes, what has changed?

7. Have you experienced that the company's environment, both formal and informal, can have influence on the relations between contractual/ relational governance and performance and satisfaction? This could be, among other things; social and legal ground rules, company culture etc.

8. Please look at the attached model. Is there something else you have experienced affecting the level of performance and satisfaction in business relationship?

9. With the current situation with low oilprice and the focus on cost reduction in the industries, do you see any trends or changes that can influence the contractual governance in companies?

10. AOB

Masteroppgave UiS, 2015. Intervju skjema; Kontrakt styring

1. Hvor lenge har du jobbet for dette firmaet?

2. Hvor lenge har du arbeidet med denne kontrakten/prosjektet?

3. Hvor lenge har firmaene hatt et forretningsforhold sammen?

4. Kan du gi en kort beskrivelse av den formelle kontrakten, og hva den i hovedsak blir brukt til?

5. Har det blitt gjort noen konkrete endringer i den formelle kontrakten, eller hvordan den blir styrt?
Hvis ja, hva er blitt endret?

6. Har det skjedd noen endringer i den relasjonelle styringen? Har det vært noen utvikling i tillit og felles normer? Hvis ja, hva er endret?

7. Har du erfart at bedriftens miljø, inkludert både formelle og uformelle sider, kan ha påvirkning på relasjonene mellom kontrakt/relasjonsstyring og tilfredshet og resultat? Det kan være bl.a sosiale og rettslige grunnregler, bedriftskultur mm

8. Vennligst se på vedlagt modell jeg arbeider ut fra i min oppgave. Er det andre elementer du har erfart, som kan påvirke grad av resultat og tilfredshet i et forretningsforhold?

9. Med den gjeldende situasjonen med lav oljepris og fokus på kostnadsreduksjon i bransjen, ser du noen trender eller endringer som kan påvirke kontrakts styringen i bedrifter?

10. Annet

Vedlegg 4

Hi

I have written down, as best I can, what was talked about during the interview to be used in my thesis.

Please read through and eventually give me adjustments if I have misunderstood what was said, or something important is omitted.

I have not decided yet whether I should present the entire interview in the thesis, or put it into analysis tool and only take small excerpts from the interviews with the thesis.

I must consider it from the perspective of confidentiality - whether closed or open task.

No company name or names will be published, only the working title will be referenced.

Please provide feedback within 10 of April. If I hear nothing from you, I assume it's ok to use.

Best regards

Randi H. Hodnefjell

Hei

Jeg har nå etter beste evne skrevet ned det som ble pratet om under intervjuet, som skal brukes angående masteroppgaven min.

Vennligst les gjennom, og eventuelt kom med justeringer hvis jeg har misforstått det som ble sagt, eller noe viktig er uteglemt.

Jeg har ikke bestemt meg ennå på om jeg skal presentere hele intervjuet i oppgaven, eller sette det inn i analyseredskapet og kun ta små utdrag fra intervjuene med i masteroppgaven.

Må vurdere det ut fra konfidensialitet perspektivet – om lukket eller åpen oppgave.

Ingen firmanavn eller navn vil bli publisert, kun arbeidstittel kan bli referert.

Vennligst gi en tilbakemelding innen 10 april. Hører jeg ikke noe fra deg, så forutsetter jeg at det er ok for bruk.

Best regards

Randi H. Hodnefjell

Vedlegg 5

Normalitets sjekk i kvantitativ undersøkelse, item nivå. SPSS

Variabel	Spørsmåls kode	Antall respondenter	Std avvik	Varianse	Skjevhet (skewness)	Kurtosis
formell kontrakt	K1	15	1,65	2,71	-1,22	0,20
formell kontrakt	K2	15	1,49	2,21	-0,98	-0,50
formell kontrakt	K3	15	1,59	2,52	-0,88	-0,07
formell kontrakt	K4	15	1,47	2,17	-0,24	-1,09
tillit	T1	15	1,45	2,11	-1,14	0,93
tillit	T2	15	2,05	4,21	-0,33	-0,97
tillit	T3	15	1,56	2,43	-0,92	0,22
tillit	T4	15	1,55	2,41	-1,05	0,27
tillit	T5	15	1,64	2,69	-0,98	-0,25
tillit	T6	15	1,66	2,74	-0,29	-0,72
relasjonelle normer	R1	15	1,07	1,14	-0,81	-0,40
relasjonelle normer	R2	15	1,06	1,12	-1,78	3,59
relasjonelle normer	R3	15	1,06	1,11	-1,14	1,59
relasjonelle normer	R4	15	1,22	1,50	-0,40	-1,70
relasjonelle normer	R5	15	1,25	1,55	-1,49	4,00
relasjonelle normer	R6	15	1,39	1,92	-0,61	-0,29
resultat	YR1	15	1,46	2,12	-0,48	-1,06
resultat	YR2	15	1,16	1,35	-0,80	-0,74
resultat	YR3	15	1,41	1,98	-0,80	0,36
resultat	YR4	15	1,45	2,10	-1,28	1,55
tilfredshet	S1	15	1,22	1,50	-0,13	-1,03
tilfredshet	S2	15	1,21	1,46	0,16	-0,94

Vedlegg 6

Normalitets sjekk i kvantitativ undersøkelse, begrepsnivå. SPSS

Variabel begrep	Antall spørsmål	Antall respondenter	Std avvik	Varianse	Skjevhet (Skewness)	Kurtosis
kontrakt/ kontraktstyring	4	15	4,99	24,92	-1.263	.248
tillit	6	15	8,30	68,84	-.612	-.747
relasjonelle normer	6	15	4,92	24,12	-.588	-.899
resultat	4	15	3,97	15,74	-.099	-.981
tilfredshet	2	15	2,40	5,78	.006	-.927
relasjonell styring	12	15	12,10	146,43	-.568	-.598