



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

EXECUTIVE MBA

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

KONTRAKT OG LEVERANDØRRELASJONER

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? NEI

TITTEL: MAKTBRUK UNDER KONTRAKTSFORHANDLINGER OG DENS PÅVIRKNING PÅ  
LEVERANDØRENE BÆREKRAFT

ENGELSK TITTEL: THE USE OF POWER IN NEGOTIATIONS AND ITS IMPACT ON SUPPLIERS  
SUSTAINABILITY

FORFATTER(E)		VEILEDER:
Kandidatnummer:	Navn:	BJARTE RAVNDAL
232261	LARS RØDSET	
.....	.....	
794843	PAAL ENGEN HAARR	
.....	.....	

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av studiet *Executive Master in Business Administration* på Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger (UIS). Oppgaven er skrevet innenfor fagområdet *Kontrakt og leverandørrelasjoner* og utgjør 30 av 90 studiepoeng i mastergraden.

I denne oppgaven har vi sett nærmere på hvorvidt det utøves makt i forhandlinger mellom operatører og leverandører i petroleumsnæringen på norsk sokkel. Dette er et spennende og viktig tema i en bransje som har preget Vestlandsregionen på godt og vondt de siste årene. Vi har også undersøkt om maktbruken har en sammenheng med det økonomiske grunnlaget kontraktene har gitt leverandørene.

Vi vil takke vår veileder, Bjarte Ravndal, for hans veiledning og gode råd underveis. Dette har vært utrolig viktig for oss. En stor takk går også til personell i leverandørbedriftene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen vår og som har gitt oss oppmuntrende tilbakemeldinger.

Til slutt vil vi også takke våre familier og venner for deres støtte og tålmodighet underveis i arbeidet.

Stavanger, 24.05.2018

Paal Engen Haarr og Lars Rødset

## Sammendrag

Hensikten med oppgaven har vært å analysere maktbruk under kontraktsforhandlinger i petroleumsnæringen, og om dette hadde sammenheng med leverandørens økonomiske bærekraft i kontrakten. Vi ønsket å undersøke hvilke parter som hadde potensial for forskjellige makttyper, om makten ble brukt, og om maktbruken hadde effekt på forhandlingen.

Siden vår oppgave fokuserer på å beskrive maktbruk på et gitt tidspunkt, har vi valgt å bruke et deskriptivt design og en kvantitativ metode som undersøkelsesopplegg. Vi har utarbeidet en spørreundersøkelse som vi har sendt ut til leverandørbedrifter i Norge, og svarene på disse har dannet datagrunnlaget. Vi har også utført en regresjonsanalyse for å se om det er sammenheng mellom maktbruk og bærekraften i kontraktene. Oppgaven har da gitt oss to hovedfunn; maktdistribusjon og resultatet av regresjonsanalysen.

Funnet om maktdistribusjon har avdekket store forskjeller i muligheten partene har til å påvirke forhandlingen med maktbruk, hvor leverandøren stiller svakest.

Regresjonsanalysen avdekket at kundens bruk av tre makttyper kunne være med å forklare variasjonen i bærekraften i kontrakten for leverandøren. Noe overraskende hadde kundens bruk av referansemakt positiv påvirkning på variasjonen, mens tvangsmakt og uformell legitim makt hadde negativ påvirkning.

Oppgaven gir også en kortfattet innføring i relevant teori om de forskjellige makttypene vi har undersøkt, i tillegg til teori om vertikal kvasi-integrasjon mellom kunde og leverandør.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>6</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2 Oppgavens rasjonale.....	11
1.3 Hensikten med studien.....	12
1.4 Oppgavens oppbygning .....	12
<b>2 Teori</b> .....	<b>14</b>
2.1 Teoretiske hovedperspektiver .....	14
2.2 Relasjon mellom leverandør og kunder .....	15
2.2.1 Storkunder .....	15
2.3 Makt .....	16
2.3.1 Forsterke makt .....	17
2.3.3 Potensiell makt, reell makt og effektiv makt .....	17
2.3.4 Forskjellige typer makt .....	18
2.4 Bærekraft.....	20
2.5 Evaluering av teoribidragene.....	20
<b>3 Design og metode</b> .....	<b>22</b>
3.1 Forskningsdesign.....	22
3.2 Vitenskapsteoretisk forankring .....	23
3.3 Troverdighetskriterier .....	23
3.3.1 Validitet .....	23
3.3.2 Reliabilitet .....	24
3.3.4 Objektivitet .....	25
3.4 Metodevalg.....	25
3.5 Avgrensinger.....	25
3.6 Datainnsamling.....	26
3.6.1 Utvelgelse av respondenter.....	26
3.6.2 Utforming av spørreskjema .....	26
3.6.3 Operasjonalisering - Spørreskjema.....	28
3.6.4 Gjennomgang av spørsmålene.....	30
3.7 Dataanalysens utfordringer.....	38
3.8 Forskningsetiske aspekter .....	39
<b>4 Resultater</b> .....	<b>40</b>
4.1 Respondenter og responsrate.....	40
4.2 Frafall og skjevhet ved frafall .....	43
4.3 Presentasjon av hovedfunn: Maktdistribusjon .....	44
4.3.1 Innledende spørsmål .....	44
4.3.2 Spørsmål om maktpotensial, maktbruk og maktens effekt.....	48
4.3.3 Bærekraft .....	65
4.3.4 Beregninger .....	66

4.3.5 Oppsummering .....	68
<b>4.4 Presentasjon av hovedfunn: Regresjonsanalyse.....</b>	<b>71</b>
Variabler .....	71
Modeller.....	71
Test av de uavhengige variablene.....	72
Regresjon.....	74
<b>5 Tolkning og diskusjon.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1 Hovedfunn: Maktdistribusjon .....</b>	<b>75</b>
5.1.1 Potensial for maktbruk.....	75
5.1.2 Bruk av makt .....	77
5.1.3 Maktbrukens effekt.....	79
<b>5.2 Hovedfunn: Regresjonsanalyse.....</b>	<b>80</b>
5.2.1 Maktbruk og bærekraft .....	80
<b>5.3 Teoretiske implikasjoner .....</b>	<b>82</b>
<b>5.4 Styrker og svakheter i oppgaven .....</b>	<b>83</b>
<b>6 Konklusjon.....</b>	<b>85</b>
<b>6.1 Evaluering av hypoteser .....</b>	<b>85</b>
<b>6.2 Evaluering av delspørsmål og konklusjon .....</b>	<b>85</b>
6.2.1 Har partene potensiale for maktbruk?.....	86
6.2.2 Bruker partene den potensielle makten?.....	86
6.2.3 Har partenes bruk av makt effekt på forhandlingen?.....	86
6.2.4 Er det en sammenheng mellom maktbruk og kontraktens økonomiske bærekraft for leverandøren?.....	87
6.2.5 Brukes makt under kontraktsforhandlinger i petroleumsnæringen, og har maktbruken sammenheng med leverandørens økonomiske bærekraft? .....	87
<b>6.3 Forslag til videre forskning .....</b>	<b>87</b>
<b>7 Referanser .....</b>	<b>89</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>93</b>
<b>Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....</b>	<b>93</b>
<b>Vedlegg 2: Mail sendt til leverandørbedrifter .....</b>	<b>111</b>

## Tabelloversikt

Tabell 1 – Frekvenstabell informasjonsmakt. ....	49
Tabell 2 – Frekvenstabell ekspertmakt.....	51
Tabell 3 – Frekvenstabell formell legitim makt. ....	53
Tabell 4 – Frekvenstabell uformell legitim makt. ....	55
Tabell 5 – Frekvenstabell tvangsmakt.....	57
Tabell 6 – Frekvenstabell referansemakt.....	59
Tabell 7 – Frekvenstabell økonomisk makt. ....	61
Tabell 8 – Frekvenstabell belønningsmakt.....	63
Tabell 9 – Frekvenstabell bærekraft.....	65
Tabell 10 – Oversikt prosent av potensiell makt brukt. ....	66
Tabell 11 – Oversikt prosentvis gjenstående makt.....	67
Tabell 12 – Oppsummering maktfordeling. ....	68
Tabell 13 – Oversikt variabler.....	71
Tabell 14 – Sammendrag modell. ....	72
Tabell 15 – Variasjonsanalyse.....	72
Tabell 16 – Oversikt "Tolerance" og "VIF". ....	73
Tabell 17 – Oversikt signifikansverdi. ....	73
Tabell 18 – Oversikt uavhengige variabler. ....	74

## Figuroversikt

Figur 1 – Utvikling ulike kostnader .....	8
Figur 2 – Oversikt operatørselskaper. ....	9
Figur 3 – Respondenter fordelt på antall ansatte.....	41
Figur 4 – Geografisk fordeling respondenter. ....	42
Figur 5 – Andel nasjonale respondenter.....	42
Figur 6 – Spm.1: Roller under forhandlingene. ....	45
Figur 7 – Spm. 2: Kontraktens størrelsespotensial.....	46
Figur 8 – Spm. 3: Bakgrunn for forhandlingen. ....	47
Figur 9 – Gjennomsnittssvar informasjonsmakt .....	49
Figur 10 – Differanse (K-L) informasjonsmakt. ....	50

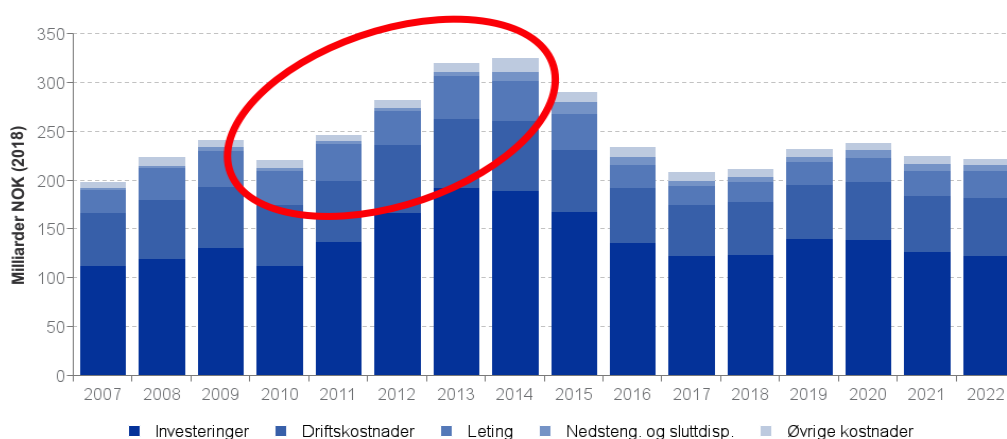
Figur 11 – Gjennomsnittssvar ekspertmakt.....	51
Figur 12 – Differanse (K-L) ekspertmakt.....	52
Figur 13 – Gjennomsnittssvar formell legitim makt. ....	53
Figur 14 – Differanse (K-L) formell legitim makt. ....	54
Figur 15 – Gjennomsnittssvar uformell legitim makt. ....	55
Figur 16 – Differanse (K-L) uformell legitim makt. ....	56
Figur 17 – Gjennomsnittssvar tvangsmakt.....	57
Figur 18 – Differanse (K-L) tvangsmakt.....	58
Figur 19 – Gjennomsnittssvar referanse makt.....	59
Figur 20 – Differanse (K-L) referanse makt. ....	60
Figur 21 – Gjennomsnittssvar økonomisk makt. ....	61
Figur 22 – Differanse (K-L) økonomisk makt. ....	62
Figur 23 – Gjennomsnittssvar belønningsmakt.....	63
Figur 24 – Differanse (K-L) belønningsmakt. ....	64
Figur 25 – Gjennomsnittssvar bærekraft.....	65

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I andre halvdel av 2014 begynte oljeprisen på kort tid å synke dramatisk. Overproduksjon, synkende etterspørsel og OPECs manglende vilje til å justere produksjonen blir ofte trukket frem som hovedårsaker. Perioden som startet i kjølvannet av fallet i oljeprisen ble av mediene i Norge omtalt som "oljenedturen", og ville vise seg å prege store deler av norsk nærings- og arbeidsliv i årene som kom. Bare noen måneder tidligere satte oljeprisen rekorder på godt over 110 dollar fatet for nordsjøolje. Under to år senere, i starten av 2016, var oljeprisen på under 30 dollar fatet. Oljeprisen hadde da falt over 70%, noe som medførte store endringer i olje- og gassrelatert industri.

Det er en generell oppfattelse at den utløsende årsaken til oljenedturen var oljeprisfallet. Men vel så viktig som oljeprisfallet, og kanskje viktigere, var det sterkt økende kostnadsnivået bransjen opplevde de siste årene frem til prisfallet. I figuren nedenfor vises kostnadsutviklingen de siste årene før «oljenedturen» sirklet inn. Direktøren for interesse- og arbeidsgiverorganisasjonen Norsk olje og gass mente i et intervju i 2015 (Nissen-Meyer & Sundberg, 2015) at det økte kostnadsbildet var vel så viktig som prisnivået (på olje), og mente videre at kostnadsbildet var den utløsende årsaken.



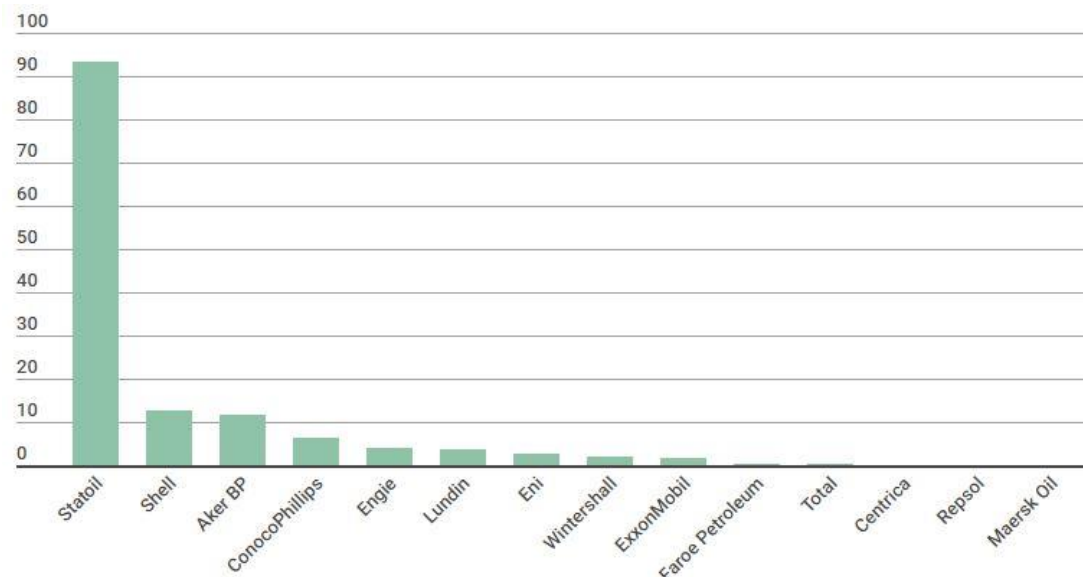
Figur 1 – Utvikling ulike kostnader frem til 2016, prognose fra 2017 (Norskpetroleum.no, 2018).

Kostnadene i næringen begynte på 2000-tallet å tilta som følge av blant annet høy aktivitet og tiltagende knapphet på ressurser (Norskpetroleum.no, 2018). Lenge fikk dette lite konsekvenser, da de økte kostnadene ble oppveid av en stadig økende oljepris. Etter mange år



med stigende oljepris og etter hvert enda større økning i kostnadsnivået, ble petroleumsnæringen etter hvert så ressurskrevende at overskuddene til operatørselskapene begynte å avta. Statoil, den dominerende operatøren på norsk sokkel, hadde i 2013 et resultat som var tilnærmet halvert i forhold til resultatene i 2012 og 2011 (Statoil, 2014, 2013, 2012). Dårligere resultater på tross av stadig høyere oljepris, etterfulgt av et plutselig dramatisk fall i oljeprisen, satte premissene for de nye tidene som skulle komme. I perioden etter oljeprisfallet var kostnadskutt det store fokuset. Operatørene kuttet kostnader og effektiviserte for å tilpasse seg. Dette ga utslag i alt fra kutt i innleie av arbeidskraft (Ramsdal, 2014) til nye standardiserte kontrakter (Seglem, 2015). Som en konsekvens ble i neste omgang leverandørene pålagt store kutt- og effektiviseringskrav av operatørene. Dette kom blant annet frem i Konkurransetilsynets vurdering av konkurranseforholdene i 2016 (Konkurransetilsynet, 2016), som forøvrig konkluderte med at de ikke kunne se at makten operatørene satt på ville begrense konkurransen eller være til skade for forbrukerne.

Operatørene, som regel store, ressurssterke internasjonale selskaper, dominerte den gang, som i dag, norsk sokkel. Som figuren under viser, sortert etter mengde produsert olje og gass årlig er Statoil er den dominerende aktøren, etterfulgt av Shell og Aker BP.



Figur 2 – Oversikt operatørselskaper sortert etter mengde produsert olje og gass årlig (Myrset, 2017).

I møte med leverandørbedrifter under kontraktsforhandlinger, ofte mindre selskaper med en mer lokal profil, kan det være store forskjeller i styrkeforholdet. Forskjeller i styrkeforholdet kan igjen være en fasilitator for maktbruk under forhandlingene. Det vil da være nærliggende å tro at operatørene utnytter denne potensielle makten for å få gjennom sine krav om kutt i

kostnader og økt effektivitet hos sine leverandører, spesielt i tider som «oljenedturen» bar preg av. Leverandørene på sin side kjemper om overlevelse i et hardt presset leverandørmarked, og vil ønske å bruke sine egne styrker og fordeler som maktfaktorer for å stå imot presset fra operatørene. Likevel har flere medier, som E24 (Breivik, 2016), skrevet om konkursbølger og ser på dette i sammenheng med oljenedturen. Av dette kan vi anta at kontraktsforhandlinger mellom kunde – ofte operatører, og selger – leverandører, vil være en arena hvor ulike typer makt benyttes i den hensikt å overleve i en ny og hardere hverdag, både for operatører og leverandører.

Standardkontrakter for norsk sokkel – premissgiver for maktbruk?

I 1983 begynte Statoil og Hydro å bruke standardiserte kontrakter på norsk sokkel mellom operatører og leverandører, noe som tidligere ikke var utbredt (Schjødt, 2015). Noen år senere i 1987 så den første formelle standardiserte kontrakten, Norsk Fabrikasjonskontrakt 87, dags lys. Denne har senere blitt revidert flere ganger. I 2000 ble Norsk Totalkontrakt (NTK) lansert, og i 2005 ble første Norsk Totalkontrakt Modifikasjon (NTK MOD) tatt i bruk. Siste NTK MOD ble inngått i 2015, og inneholdt noen relevante oppdateringer for vår oppgave. I forhold til den foregående versjonen, NTK MOD inngått i 2007, er noen vesentlige aspekter endret. I den siste versjonen er blant annet kommersielle vilkår ikke lenger standardisert, men gjenstand for forhandling opp imot hvert enkelt prosjekt. Ifølge en nyhetsoppdatering advokatkontoret Schjødt (2015) ga ut i forbindelse med NTK MOD 2015 innebar dette bedre forhandlingsvilkår for operatørsiden. Schjødt påpekte også andre endringer som hadde medført større risiko for leverandørsiden. Dette er ulike endringer vi antar kan øke maktpotensialet til operatørparten under en forhandling. Advokatkontoret Wiersholm trakk i sin nyhetsmelding (Wiersholm, 2015) også frem noen av de samme endringene, deriblant endringene i de kommersielle vilkårene, og påpekte at «makten i større grad vil råde i forhandlingssituasjonen», og at dette normalt sett «vil være en fordel for operatørsiden og øke presset på leverandørsiden». Her ser vi også et tegn på at potensialet for maktbruk hos operatøren under forhandlinger kan være økt i den siste versjonen. Advokatfirmaet Thommessen AS går i sitt nyhetsbrev (Thommessen, 2015) om NTK MOD 15 enda lengre og skriver at «endringene i NTK MOD 15 går stort sett i oljeselskapenes favør, og er initiert av disse». I lys av dette ser vi det som interessant å undersøke hvor mye maktpotensial partene sitter på i forhandlingene, og hvor mye som makt faktisk brukes.

Det er på bakgrunn av oljenedturen og de kontraktuelle forholdene trukket frem her vi har ønsket å se nærmere på maktbruk under kontraktsforhandlinger. For å oppsummere ble vårt utgangspunkt kontraktsforhandlinger som har funnet sted i tidsrommet etter 2014 mellom operatører og leverandører tilknyttet petroleumsnæringen på norsk sokkel. I tillegg har vi ønsket å se om dette har sammenheng med hva leverandørene har kunnet tjene på kontraktene.

## 1.2 Oppgavens rasjonale

I oppgaven ønsket vi å se nærmere på hvordan maktbruk utspiller seg under kontraktsforhandlinger. Dette ville vi gjøre i lys av relevant teori om ulike typer makt, maktbruk under forhandlinger og relasjoner mellom kunde og leverandør. Vi valgte å fokusere på kontraktsforhandlinger i petroleumsnæringen, med «oljenedturen» og standardkontrakter som bakteppe. Flere medieoppslag og historier om forhandlinger har trigget vår nysgjerrighet for denne delen av næringslivet. Standardkontrakter som har blitt brukt kastet også et interessant lys over akkurat denne bransjen. Videre har vurderingene ulike advokatkontor har gjort seg om partenes forhandlingsposisjon aktualisert dette ytterligere for oss og gjort det interessant å se om dette gjenspeiles i virkeligheten. Vi har også valgt å se på om inntjeningen leverandørene opplever kontraktene gir, har en sammenheng med maktbruken som benyttes under kontraktsforhandlinger. Hva leverandørene har kunnet tjene på kontrakten og hvordan de har opplevd at kontrakten har gitt god eller dårlig økonomisk plattform for videre drift, har vi kalt den økonomiske bærekraften. Basert på dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Brukes makt under forhandlinger i petroleumsnæringen, og har maktbruken sammenheng med leverandørenes økonomiske bærekraft?*

I den hensikt å skalere oppgaven til et overkommelig prosjekt, valgte vi å begrense oppgaven til å utlukkende se på problemstillingen fra leverandørens perspektiv. I tillegg avgrenset vi undersøkelsen til å kun gjelde leverandørens forhandling med en operatør. Vi ville ikke avgrense undersøkelsen til å gjelde et spesielt geografisk område, men regnet med de fleste leverandørene vi henvendte oss til for å samle inn data ville ha tilhørighet på Vestlandet, primært Rogaland og Hordaland. Tidsrommet vi har avgrenset til er perioden etter 2014, da oljeprisfallet startet, og da vi forventer at maktbruk ble mer aktuelt. Vårt interessefelt er alle leverandører i Norge som kan defineres å være innen leverandørindustrien.

For å svare på problemstillingen vil vi henvende oss til leverandørene for å høre hvordan de har oppfattet at kunden, operatøren, har hatt mulighet til å bruke ulike typer makt, om de har aktivt brukt makten og om den har hatt effekt på forhandlingene. Alle spørsmålene stilles i neste omgang om dem selv, slik at de vurderer begge parter i forhandlingen. For å kunne studere maktbrukens sammenheng med hva leverandøren tjener på kontrakten, har vi også inkludert spørsmål om økonomisk bærekraft.

### 1.3 Hensikten med studien

I perioden etter oljeprisfallet i 2014 så vi en økning i oppkjøp, sammenslåinger og konkurser i leverandørindustrien. Oljeprisfallet og lavere aktivitet hadde endret maktbalansen i petroleumsnæringen fra leverandør til operatør. Vi hørte historier om harde kontraktsforhandlinger, lavere marginer og stor arbeidsledighet i bransjen. Vi ønsket derfor å finne ut mer om konkurransesituasjonen i næringen, og om det den var bærekraftig for leverandørindustrien. Var vi vitne til en tilpasningsdyktig næring som tok tøffe, men riktige valg, eller var det en dysfunksjonell næring som for leverandørene ikke var levedyktig over tid? Dette ønsket vi å se nærmere på, og ved å se på maktbruk under forhandlinger, kunne vi kanskje komme til kjernen i spørsmålene våre.

Utfallet av forhandlingene har vi linket opp mot leverandørenes mening om i hvilken grad de tjener på kontrakten og om den gir en god eller dårlig økonomisk plattform for videre drift, noe vi har kalt økonomisk bærekraft. Vi vil da se nærmere på sammenhengen mellom maktbruk og økonomisk bærekraft.

For å belyse problemstillingen stiller vi følgende delspørsmål:

- Har partene potensial for maktbruk?
- Bruker partene den potensielle makten?
- Har partenes bruk av makt effekt på forhandlingen?
- Er det en sammenheng mellom maktbruk og kontraktens økonomiske bærekraft for leverandøren?

### 1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1 tar for seg oppgavens bakgrunn, problemstilling, avgrensninger og hensikt. Kapittel 2 er en gjennomgang av relevant teori og litteratur som danner grunnlaget og rammene for undersøkelsen. I kapittel 3 redegjør vi for hvilket design og metode som oppgaven benytter seg av og går deretter systematisk gjennom spørreskjemaet lagt til grunn for datainnsamlingen.

Kapittel 4 inneholder resultater, regresjonsanalyse og presentasjon av våre to hovedfunn. I Kapittel 5 diskuteres de to hovedfunnene, delspørsmål og hypoteser. I kapittel 6 evaluerer vi hypoteser og delspørsmål før vi til slutt gir et forslag til svar på problemstillingen.

## 2 Teori

I dette kapitlet trekker vi frem teori og forklarer begreper som er relevante for problemstillingen. For å kunne analysere og forklare resultatene av vår spørreundersøkelse er det viktig å ha et solid teoretisk fundament. Dette kan være med å svare på delspørsmålene og bekrefte eller avkrefte hypoteser.

### 2.1 Teoretiske hovedperspektiver

Selv om maktbruk bare er et av mange virkemidler og prosesser under en kontraktsforhandling, viste medieoppslag under «oljedturen» at det er et viktig og dagsaktuelt tema som kan ha store ringvirkninger i næringslivet.

Som et utgangspunkt har vi brukt Thompson (2005) sin definisjon av forhandling gjengitt av Kim, Pinkley & Fragale (2005): «... en mellommenneskelig beslutningsprosess hvor to eller flere mennesker blir enige om allokering av ressurser».

Makt er et vidt begrep som brukes forskjellig i ulike sammenhenger. I vår oppgave har vi funnet Hunt og Nevin (1974) sin beskrivelse som mest relevant: «Innflytelse eller kontroll utøvd av individer, grupper eller organisasjoner mot holdninger, avgjørelser eller oppførsel hos andre individer, grupper eller organisasjoner.»

Vi tar utgangspunkt i at kontraktsforhandlingene kan ha vært mellom det Blois (1972) beskriver som en «storkunde», og en leverandør, samt at disse kan fremstå som vertikal kvasi-integrerte (Blois, 1972). Forfatteren beskriver hvilken økonomisk makt en kunde kan ha over en leverandør i en slik relasjon. Videre er det French og Raven (1959) sin artikkel om sosial makt som blir brukt som grunnlag i nyere forskning om makt i forhandlinger.

Diamantopoulos (1987) blir høyst relevant for vår oppgave da han forener Blois (1972) sitt arbeid om relasjonen mellom en storkunde og leverandør, med French og Raven (1959) sitt arbeid om sosial makt, og vi står igjen med totalt syv kilder til makt mellom en kunde og en leverandør. Disse er ekspertmakt, formell legitim makt, uformell legitim makt, belønningsmakt, tvangsmakt og referansemakt i tillegg til den økonomiske makten som er beskrevet av Blois (1972). I sin siste artikkel om sosial makt legger Raven (1974) til informasjon som en av kildene til makt (referert i Kim, pinkly og Fragale, 2005). Hansen (2009) beskriver også informasjonsmakt i en vertikal kunde-leverandør relasjon.

## 2.2 Relasjon mellom leverandør og kunder

Under de siste års nedgangstider i petroleumsnæringen har man kunnet observere hvor hardt leverandørene har blitt rammet av det mange har omtalt som en krise i industrien. Vi antar at noen av årsakene til konkurser, oppsigelser og restrukturering hos leverandører har å gjøre med at de har vært for avhengig av enkelte kunder. Vi finner derfor det Blois (1972) beskriver som et vertikalt kvasi-integrert forhold mellom leverandør og kunde som et viktig bidrag for å kunne belyse vår problemstilling.

Blois (1972) kom opp med begrepet «vertical quasi-integration» for å beskrive forholdet mellom en kunde og en leverandør hvor makten til kunden har blitt så stor at kunden og leverandøren fremstår som integrerte. Ordet vertikal er brukt for å beskrive at kunden ligger over leverandøren i næringskjeden. Kvasi-integrert er brukt for å beskrive at kunden og leverandøren på ulike måter fremstår som integrerte på grunnlag av at innflytelsen og makten kunden besitter over leverandøren. Leverandøren i en vertikal kvasi-integrert relasjon vil være avhengig av kunden i relasjonen, og vi tror dette er relevant for situasjonen vi har sett, og ser, i petroleumsnæringen i Norge.

### 2.2.1 Storkunder

Blois (1972) sin beskrivelse av storkunde tar utgangspunkt i at en kunde utgjør en så stor del av leverandørens kundemasse at kunden defineres som signifikant. Storkunden er med andre ord ikke nødvendigvis et selskap som er stort målt i antall ansatte eller kapital. Hva som er en signifikant del av kundemassen vil variere fra leverandør til leverandør.

Følgende eksempler på en storkunde er gitt av Blois (1972):

- Sett at et selskap har én produksjonslinje og selger til et marked hvor det er overkapasitet av produktet. Under slike omstendigheter vil en hvilken som helst kunde som foretar så store innkjøp at *leverandøren går i tap* dersom salgsforholdet skulle opphøre, bli sett på som en storkunde. Dersom etterspørselen etter produktet øker og det ikke lenger er overkapasitet av produktet, vil kunden ikke bli sett på som en storkunde lengre, fordi kunden kan erstattes.
- I et tilfelle der en leverandør produserer flere produkter i en større produktportefølje blir situasjonen mer kompleks. Man må da se på hver enkelt kunde både med tanke på hver enkelt produksjonslinje, og på hele produktporteføljen. Kundens kjøp av et enkelt produkt kan altså være av ubetydelig størrelse, uavhengig av etterspørselen i markedet,

men kan fortsatt være en storkunde om man ser at kundens innkjøp over hele produktporteføljen er så stor at kunden er viktig for leverandørens inntjening.

## 2.3 Makt

Ifølge Diamantopoulos (1987) skriver Hunt og Nevin (1974) at den vanligste måten å beskrive makt på er «innflytelse eller kontroll utøvd av individer, grupper eller organisasjoner mot holdninger, avgjørelser eller oppførsel hos andre individer, grupper eller organisasjoner.»

I et vertikalt forhold mellom leverandør og kunde kan makt best defineres som evnen et selskap på et gitt nivå i en næringskjede har til å påvirke beslutningsgrunnlaget til et selskap på et annet nivå i næringskjeden (El-Ansary & Stern 1972).

Vi skal se nærmere på tre dimensjoner som Diamantopoulos (1987) skriver avgjør hvor stor makt et selskap har; domene, tyngde og omfang.

### *Domene*

Et selskaps maktdomene defineres av samlingen av andre selskaper det er i stand til å utøve makt over.

### *Tyngde*

Maktyngden til et selskap refererer til i hvilken grad maktbruken et selskap utøver over et annet selskap under bestemte omstendigheter, vil påvirke sannsynligheten for at et selskap vil oppføre seg på en bestemt måte. Jo større sannsynligheten er, jo større maktyngde har selskapet som utøver makten (Kaplan, referert i Diamantopoulos, 1987).

### *Omfang*

Omfanget av makten til et selskap sier noe om hvilke typer beslutninger som kan bli påvirket. Det er sjelden, om i det hele tatt mulig, at et selskap kan påvirke hele beslutningsgrunnlaget til et annet selskap de har en handelsavtale med, men det vil være mulig å påvirke deler av beslutningsgrunnlaget. For eksempel kan en kunde ha innflytelse på varelager, levering og pris hos sine leverandører, men ingen innflytelse på innkjøp, investeringer og bemanning.



### 2.3.1 Forsterke makt

Diamantopoulos (1987) skriver videre at det er tre måter et selskap kan forsterke sin makt på:

- Selskapet kan forsøke å utvide sin makt ved å få innflytelse over enda en leverandør som selskapet har en handelsavtale med, og på den måten utvide sitt maktdomene.
- Selskapet kan forsøke å utvide sin makt over leverandører ved å prøve å få innflytelse over flere beslutningsområder, og på denne måten utvide omfanget av makten.
- Selskapet kan forsøke å utvide sin makt ved å få enda mer innflytelse over beslutningsområder hos sine leverandører som de allerede har innflytelse over, og på denne måten øke sin makttyngde.

Hvorvidt et selskap velger å forsterke makten sin ved å utvide domenet, maktomfanget eller øke makttyngden avhenger av selskapets motiver, selskapets nåværende posisjon og kunden sin toleranse. Det er viktig å understreke at selv om et selskap har mye makt, er det ikke alltid de bruker den. Det er derfor viktig å skille mellom potensiell og reell makt.

### 2.3.3 Potensiell makt, reell makt og effektiv makt

Potensiell makt kan sees på som en *makt-kapasitet* et selskap har, før de har prøvd å bruke den. Diamantopoulos (1987) beskriver den som *capacity to control*, og kaller det for potensiell makt. Ofte kan potensiell makt være tilstrekkelig, men ofte må makt anvendes. Anvendbar makt er beskrevet av Diamantopoulos (1987) som *the actual performance of control*, som på norsk kan defineres som *reell* makt. Reell makt kan igjen deles inn i to kategorier, som ifølge Diamantopoulos (1987) kalles brukbar og ikke-brukbar makt. Å utøve makt vil alltid medføre en varierende grad av kostnader. Ikke-brukbar makt er makt som faller fra som en konsekvens av at maktbruken har møtt motstand, for eksempel motstanden fra den parten man utøver makt over. Ifølge Wilkinson referert i Diamantopoulos (1987) settes grensen for hvorvidt en makt er brukbar eller ikke, idet kostnaden for å utøve makten tilsvarer fordelene man oppnår ved å utøve makten. Brukbar makt er altså makt som kan utøves og hvor man oppnår større fordeler enn det koster. Dette leder oss inn på *effektiv* makt. Effektiv makt finner vi når et selskap forsøker å utøve makt ovenfor et annet selskap men blir møtt med motstand. Da faller deler av makten bort under forhandlingene, og fordelene det maktutøvende selskapet prøvde å tilegne seg blir mindre. Den gjenstående makten etter møtt motstand kaller vi effektiv makt (Beier, referert i Diamantopoulos, 1987).

#### 2.3.4 Forskjellige typer makt

Tidligere i dette kapitlet gikk vi gjennom Blois (1972) sine teorier om makt i et vertikalt kvasi-integrert system. Denne type makt definerer forfatteren i hovedsak som økonomisk makt, mens andre har identifisert andre kilder til makt i slike systemer. Diamantopoulos (1987) har en utredning av fem kilder til makt som French og Raven (1959) har identifisert; belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referansemakt og ekspertmakt. I tillegg ser vi på det som Hansen (2009) og Maloni & Benton (2000) omtaler som informasjonsmakt.

##### *Økonomisk makt*

Sett fra det økonomiske perspektivet som Blois (1972) bruker, så vil en kundes evne til å legge press på en leverandør sentrere seg rundt spørsmålet om hvor sannsynlig det er at kunden avslutter kundeforholdet med leverandøren. Det viser seg at en kunde har følgende alternativer dersom det oppstår et spesielt behov for en tjeneste eller et produkt og kunden ønsker å bytte leverandør. Kunden kan:

- Kjøpe av en annen leverandør i samme land.
- Kjøpe av en utenlandsk leverandør.
- Motivere en ny leverandør til å gå inn i markedet.
- Sette opp sin egen produksjonsenhet.
- Kjøpe opp en eksisterende leverandør.

##### *Informasjonsmakt*

Ifølge Maloni & Benton (2000) er en kilde til makt en oppfatning om at et selskap besitter informasjon som kan være av verdi for et annet selskap. Eksempelet de bruker er spesifikk informasjon om et produkt eller lederskap. Hansen (2009) skriver at det å dele informasjon i en vertikal kunde-leverandør relasjon vanligvis blir sett på som positivt, som for eksempel deling av informasjon om kundens behov, trender i markedet og strategier. Å dele informasjon vil da føre til en kognitiv endring hos den andre part, som Raven (1974) omtaler som den kritiske faktoren i det å bruke informasjon til å påvirke andre (referert i Kim, Pinkly og Fragale, 2005).

##### *Ekspertmakt*

Ekspertmakt baserer seg på at et selskap mener et annet selskap besitter unik kunnskap eller ekspertise innenfor et gitt område (Cartwright, referert i Diamantopoulos, 1987). Dette kan utspille seg på flere måter i et vertikalt kvasi-integrert system. For eksempel kan en kunde gi

en leverandør hjelp med markedsføring, råd om ledelse, økonomisk rådgivning og generell opplæring. Svakheten med ekspertmakt er at når den først har blitt utøvd så har man gitt mottaker hjelp til å stå på egne ben i fremtiden, og dermed avtar makten (Stern & El-Ansary, 1977).

#### *Legitim makt*

Legitim makt er den mest komplekse formen for makt og kan deles inn i uformell og formell legitim makt. Uformell legitim makt oppstår når et selskap «A» har en oppfatning om at selskap «B» har rett til å bestemme over «A» (French, 1956; French and Raven, 1959). Uformell legitim makt er, som navnet tilsier, som regel uformell, og er gjerne basert på ryktet, posisjonen og rollen til et selskap (Stern & El-Ansary, 1977).

Formell legitim makt er gitt gjennom patentrettigheter, varemerker, lover om handel og kontraktuelle avtaler.

#### *Belønningsmakt*

Belønningsmakt baserer seg på at selskap «A» tror selskap «B» vil gi dem belønning dersom «A» er samarbeidsvillig med «B» (Diamantopoulos, 1987).

I et vertikalt kvasi-integrert system kan belønning for eksempel være større marginer, tildeling av ulike salgsfremmende tilskudd eller provisjon for salgshjelp. Dersom et selskap i et vertikalt kvasi-integrert system lover belønning og holder løftet, vil framtidige løfter fra samme selskap bli ansett som sannferdige og dermed øke belønningsmakten. Omvendt vil det å ikke holde et løfte om belønning redusere belønningsmakten.

#### *Tvangsmakt*

Tvangsmakt er, i likhet med belønningsmakt, basert på et selskap sin kontroll over å kunne legge til rette for et annet selskaps måloppnåelse. Tvangsmakt er sett på som straff og baserer seg på frykten for sanksjoner eller tilbakeholding av belønninger dersom for eksempel varer eller tjeneste ikke blir levert som avtalt (French og Raven, Blau, referert i Diamantopoulos, 1987). Et godt eksempel på tvangsmakt oppstår når en storkunde oppnår fordeler hos en leverandør ved å true med å kjøpe fra en annen leverandør istedenfor.

## Referansemakt

Referansemakt oppstår som et resultat av et ønske et selskap har om å bli assosiert med et annet selskap (French and Raven, 1959). Dette ønsket kan for eksempel basere seg på at det andre selskapet oppfører seg på en bestemt måte, at selskapet har lik karakteristikk som dem selv, eller så enkelt som at selskapene har blitt assosiert med hverandre over lang tid (Heskett, referert i Diamantopoulos, 1987). Referansemakt kommer som regel i sammenheng med en annen type makt (Beier and Stern, referert i Diamantopoulos, 1987). For eksempel kan bruk av belønningsmakt over lang tid føre til at maktbalansen i et system gå fra å være belønningsmakt til referansemakt (Secord and Backman, referert i Diamantopoulos, 1987).

## 2.4 Bærekraft

En del av problemstillingen vår gikk ut på å undersøke om kontrakten det ble forhandlet om var lønnsom for leverandøren, sett i lys av eventuell maktbruk. Videre ønsket vi å finne ut om kontrakten var lønnsom nok til å sikre leverandøren videre drift, eller om de vil tjene så lite penger at de på sikt ville risikere konkurs. Dette valgte vi å kalle økonomisk bærekraft, og vi valgte å definere en økonomisk bærekraftig kontrakt som *en kontrakt virksomheten tjener penger på og som gir en trygg økonomisk plattform for videre drift.*

Bakgrunnen for at vi ønsker å se på koblingen mellom maktbruk og økonomisk bærekraft, var diverse medieoppslag om avtagende lønnsomhet for leverandører inne olje og gass. Etter at oljenedturen startet gikk aktiviteten i markedet betydelig ned og leverandørene opplevde dramatisk fall i etterspørselen, noe som førte til økt konkurranse blant leverandørene. Økt konkurranse førte igjen til lavere marginer siden kundene i større grad hadde mulighet til å presse prisen ned. For å da vinne kontrakter, kunne leverandørene oppleve å måtte godta betingelser som genererte lav eller null profitt. Det kunne også være at en kontrakt ble inngått selv om leverandøren ikke tjente penger på den, men likevel reduserte et underskudd de ellers ville hatt. Av den grunn kan kontrakter som ikke er økonomisk bærekraftige for leverandørene blant annet føre til konkurser.

## 2.5 Evaluering av teoribidragene

Det eksisterer mye teori innen kontrakter, forhandlinger og sosial makt. Det vi finner mindre av er ny og oppdatert litteratur om makt og maktbruk under kontraktsforhandlinger. Dette savnet vi for å kunne belyse vår problemstilling på en mest mulig relevant og oppdatert måte. Vi finner heller ikke noe relevant forskning på maktbruk under kontraktsforhandlinger fra

petroleumsnæringen, eller næringslivet generelt, i Norge. Dette, sammen med vår interesse for petroleumsnæringen og fagfeltet, gjorde at vi bestemte oss for å jobbe med dette temaet.

Vårt mål er ikke å flytte forskningsfronten, men å bidra til økt kunnskap og fokus, slik at forskningen på sikt blir bedre på dette området. Videre håper vi vår undersøkelse vil bidra til funn som øker bevisstheten rundt bruk av makt og konsekvensen dette har på næringslivet.

## 3 Design og metode

Dette avsnittet vil ta for seg metoden som er brukt for å samle inn og analysere data for å kunne svare på problemstillingen, samt hvordan metoden er designet. Formålet med valg av riktig design og metode er å redusere undersøkelseeffekten i størst mulig grad. En undersøkelseeffekt oppstår når resultatene man oppnår er skapt av undersøkelsen i seg selv (Jacobsen 2005). Mange mener man kan aldri helt vil unngå en viss påvirkning, men målet med riktig metode er da å minimere denne effekten. Videre vil vi si noe om den vitenskapsteoretiske forankringen, redegjøre for troverdighetskriterier, herunder validitet, reliabilitet og objektivitet, samt begrunne vårt metodevalg og hvordan vi har samlet inn data. Til slutt vil vi komme inn på utfordringene med analyse av dataene vi har samlet inn og forskningsetiske aspekter ved oppgaven.

### 3.1 Forskningsdesign

Oppgavens design kan man kalle planen for studien som skal gjennomføres, og legger premissene for hvordan man går frem for å svare på problemstillingen. Designet vil ha betydning for oppgavens troverdighetskriterier, og vil i så måte belyse hva som er de kritiske suksesskriteriene for gjennomføringen av studien. Siden vår oppgave i hovedsak dreier seg om å beskrive maktbruk på et gitt tidspunkt, har vi valgt å bruke et deskriptivt design. Designet vil dog ha innslag av kausalitet siden vi ser på mulig sammenheng mellom maktbruk og økonomisk bærekraft i kontrakten, men studien tilfredsstillende ikke de vanligste forhold som bør ligge til grunn for å kalle den et fullverdig kausalt design. Kontroll for andre relevante forhold og sammenheng over tid er noen forhold Jacobsen (2002) trekker frem som studien må tilfredsstillende som et kausalt design, som vi ikke har inkludert.

Deskriptive design beskriver virkeligheten, og kan besvare spørsmål som hva, hvordan hvilke og hvem. I vår oppgave vil vi prøve å besvare et slikt spørsmål – å finne ut om maktbruk eksisterer. Videre ønsker vi å beskrive virkeligheten på et gitt tidspunkt. Det er da naturlig å bruke en tverrsnittstudie, som beskriver en situasjon på et gitt tidspunkt. Selv om dataene vi samler inn vil omfatte observasjoner gjort av respondentene over en *periode*, er det ikke sett på utvikling over tid. Vi vil ikke undersøke om maktbruken har tiltatt eller avtatt i en spesifikk periode.

Vi vil ikke gå i dybden på fenomenet. Vi ønsker å gå i bredden og se om noe eksisterer og hvor utbredt noe er. Derfor er dette en ekstensiv, ikke intensiv, studie. Selv om vi undersøker hvilken

type makt som er brukt, vil vår studie i mindre grad ta for seg detaljene rundt maktbruken og de intensive egenskapene og fokusere mer på utbredelsen og det ekstensive.

### 3.2 Vitenskapsteoretisk forankring

For å sette denne studien inn i et større vitenskapsteoretisk og etiske perspektiv, kan vi se på oppgavens vitenskapsteoretiske og etiske ståsted. Det finnes mange ulike vitenskapsteoretiske ståsteder. Denne oppgaven tar utgangspunkt i det fenomenologiske perspektivet. Dette perspektivet er en del av positivismen, en filosofisk retning som tar utgangspunkt i at ny viten kan oppnås gjennom menneskets sanser og erfaring (Sletnes, 2018). Det fenomenologiske perspektivet tar utgangspunkt i førstepersonen, for vår del respondenten, og hvordan denne opplever et fenomen. På grunnlag av dette vil det da være naturlig med et fenomenologisk perspektiv. På samme tid kan vi også argumentere for et hermeneutisk perspektiv, eller en forståelsesbasert tilnærming (Jacobsen 2002). Studiens datagrunnlag er basert på respondentenes tolkning av et fenomen, og vil alltid bære preg av den enkeltes oppfatning av fenomenet. Samtidig må vi tolke respondentenes svar i lys av teorier. I så måte er denne oppgaven preget av både et fenomenologisk og hermeneutisk perspektiv.

Det er også viktig å tidlig ta et etisk standpunkt i en undersøkelse hvor man skal involvere enkeltindivider. Man kan møte på ulike dilemmaer i utformingen av design og metode. For eksempel er det ulike dilemmaer å ta stilling til når man utformer spørreskjema respondentene skal svare på. Bør man i størst mulig grad informere respondenten om hva man har til hensikt å måle på forhånd og risikere manipulering underveis, eller informere minst mulig for å oppnå ærligere og upåvirket svar. Dette er avveininger vi har tatt underveis, og vi mener vi har klart å balansere hensynet til respondenter og metode på en måte som ivaretar begge parter.

### 3.3 Troverdighetskriterier

Troverdighetskriteriene sier noe om studien vi gjennomfører er troverdig – at vi måler det vi ønsker og at vi kan stole på resultatet. Derfor må vi vurdere i oppgaves validitet og reliabilitet.

#### 3.3.1 Validitet

Validitet sier ifølge Jacobsen (2002) noe om oppgavens gyldighet og relevans, og er en betegnelse på om vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Det er tolkningen av dataene man validerer, ikke selve målemetodene (Validitet, 2018). Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om resultatene er gyldige for det fenomenet som er undersøkt

– at vi undersøker det vi ønsker å undersøke. I vår undersøkelse er spørsmålet om validitet i hovedsak rettet mot respondentene og om deres svar på spørreskjemaene er valide. Vi styrket validiteten ved å utarbeide informative følgebrev med spørreskjemaene, slik at respondentene var best mulig forberedt. Vi la også ved informasjon om konfidensialitet og opsjon på å få tilsendt en fortrolighetsavtale, slik at respondentene skulle føle seg trygg nok til å gi ærlige svar. Vi har også jobbet mye med å utarbeide spørsmålene på en måte som minimerer undersøkelseeffekten. På tross av dette vil det finnes svakheter med grunnlag i hukommelsen til respondentene og at de ubevisst fremhever seg selv bedre enn de egentlig var.

En annen utfordring var at vi måtte prioritere mellom å undersøke bredt rundt bruken av mange typer makt, eller gå i dybden på færre typer. Siden vi ikke visste noe på forhånd om hvilke typer makt som potensielt ble brukt, valgte vi å favne bredt i undersøkelsen og i spørreskjemaet, og inkludere spørsmål som omhandlet alle de makttypene som i teorien kunne være i bruk. For å da ikke ende opp med for omfattende spørreskjema som ville fremstå som for tidkrevende å gjennomføre, måtte vi nedprioritere flere spørsmål, men ulikt formulert, på samme tema. Ved å ha flere spørsmål på samme tema, kan man øke treffsikkerheten og gyldighetene i svarene man får, siden man reduserer tilfeldigheter i svarene. Til en viss grad oppveies dette av at vi har delt spørsmålene inn i par, hvor respondentene svare både for seg selv og kunden på samme tema. Dette vil også til en viss grad fange opp skjevheter og selvmotsigelser i besvarelsen. På grunnlag av dette vurderer vi intern validiteten som god.

Ekstern validitet sier noe om resultatene fra en avgrenset studie og dets utvalg også gjelder for andre utvalg. Dersom vi avdekker et fenomen, vil det være gyldig også i andre sammenhenger? I vårt tilfelle hvor vi samler inn data ved hjelp av spørreskjema, vil en lav svarprosent kunne true overførbarheten av eventuelle funn. Av den grunn har vi brukt mye tid og ressurser på å følge opp alle utvalgte respondenter i den hensikt å få en så høy svarprosent som mulig. Vi har også brukt mye tid på å få så stort utvalg som mulig som grunnlag i studien. Vårt utvalg utgjør sannsynligvis i underkant av 10% av relevant populasjon, og vi anser derfor overførbarheten til hele populasjonen som god.

### 3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om undersøkelsen vår er troverdig. Den er troverdig dersom vi får samme resultatet om vi gjennomfører undersøkelsen om igjen. Det er derfor viktig å unngå målefeil som kan påvirke resultatet. For å styrke reliabiliteten har vi vektet alle spørsmålene i spørreskjemaet som direkte omhandler maktbruk begge veier, dvs. vektet både mot at kunden



brukte makt og de selv brukte makt. På den måten kan vi se om det er konsistens i svarene og dermed reliabiliteten. Vi vurderer det også dithen at respondentene ikke ville svart annerledes hadde vi gjennomført studien på ny.

### 3.3.4 Objektivitet

Det er mange potensielle kilder til respondenter ikke har klarer å svare objektivt. Respondentene vil for eksempel kunne påvirkes av egne synspunkt og verdier eller virksomhetens verdier. Basert på fortrolighetsavtale og informasjon om konfidensialitet gitt til respondentene sammen med spørreskjema, antar vi derfor at respondentene har følt seg trygge nok til at de har svart så ærlig og objektivt de kan.

## 3.4 Metodevalg

Formålet med oppgaven har vært å undersøke om ulike typer makt er blitt brukt under kontraktsforhandlinger i petroleumsnæringen tilknyttet norsk sokkel. Vi har fokusert på de store trekkene, omfang og type, og om det har vært en sammenheng med den økonomiske bærekraften for leverandøren. Studien har i mindre grad tatt for seg nyanser og detaljer. Av den grunn har vi valgt å bruke en kvantitativ metode som undersøkelsesopplegg. Med en kvantitativ metode kan man nå ut til mange respondenter og finne ut om et fenomen er utbredt eller hyppig brukt, men er mer låst til forhåndsdefinert informasjon, for eksempel i form av et forhåndlaget spørreskjema. Derfor er forarbeidet viktig i denne type studie, for å sikre at spørsmålene man stiller gir relevante og troverdige svar.

## 3.5 Avgrensinger

Siden denne oppgaven har benyttet seg av en kvantitativ forskningsmetode er det ikke blitt gjort avgrensninger i forhold til hvilke leverandører som analyseres. Likevel måtte vi utelate leverandører som ikke har hatt et direkte leverandørforhold til operatøren, for eksempel leverandører som har levert gjennom en annen leverandør, såkalt underleverandør.

Forhandlingene som skulle ligge til grunn for å svare på spørreundersøkelsen skal ha foregått under og etter den nylige «oljenedturen». Vi ønsket at respondentene til spørreundersøkelsen utelukkende skulle være personer som var tilstede under selve kontraktsforhandlingen, men vi har ikke gjort ikke avgrensninger basert på hvilken rolle de hadde.

I spørreundersøkelsen valgte vi å ikke fokusere på detaljer, men var mer interessert i respondentens generelle betraktninger fra forhandlingen. Når vi stilte spørsmål om hvor stor del av omsetningen kontrakten utgjorde, og om den var økonomisk bærekraftig for bedriften over lengre sikt, valgte vi å ikke spørre etter tall da vi ikke differensierer leverandørene etter størrelse.

### 3.6 Datainnsamling

I en undersøkelse kan man enten bruke primærdata eller sekundærdata. Primærdata er informasjon man henter inn selv, mens sekundærdata er informasjon som er samlet inn av andre før deg. I vår oppgave har vi benyttet oss av primærdata som vi har samlet inn via et spørreskjema.

#### 3.6.1 Utvelgelse av respondenter

Som tidligere nevnt har vi definert populasjonen til å bestå av flere enn 1100 enheter. Dersom vi skulle gjennomført et sannsynlighetsutvalg, måtte vi ha laget en liste på alle 1100 enhetene, slik at vi kunne trukket ut på en tilfeldig måte hvem som skulle være med i utvalget. En utfordring ville ha vært å utarbeide en slik liste. Noen aktører sitter på leverandøroversikter, men dette har vist seg vanskelig å få tilgang til. Vi utarbeidet derfor vår egen liste i hovedsak basert på bekjentskap, proff.no, diverse fagforbund og internettsøk. I praksis har dette betydd en kombinasjon av bekvemmelighetsutvalg og skjønnsmessig utvalg, med de fallgruver dette medfører. Dette har vi vært bevisste på når vi har jobbet med å utarbeide listen, og vi mener derfor at det endelige utvalget i minst mulig grad er preget av systematisk skjev utvelgelse.

#### 3.6.2 Utforming av spørreskjema

Verktøyet vi har benyttet for å samle inn data er spørreskjema med lukkede svaralternativer. Bruk av spørreskjema krever mye arbeid på forhånd, da spørsmålene må designes og formuleres riktig for å kunne hente inn relevant data. Begrepene vi bruker må være forståelige og spørsmålene må kategoriseres. Endringer etter at spørreskjema er sendt til ut respondentene har vi unngått, da dette hadde medført mye arbeid og kunne ødelagt datakvaliteten.

Det er tre viktige elementer Jacobsen (2005) trekker frem som må planlegges i forkant av utsending, og som vi har jobbet med:

1. Konkretisering og operasjonalisering av begrepene og fenomenene vi ønsker å måle, slik at vi får håndfaste og konkrete data som kan knyttes opp mot fenomenet vi ønsker å måle.

2. Utforming og formulering av spørsmål og svar slik at dette ble så korrekt som mulig og ikke skapte forvirring og usikkerhet hos respondentene.
3. Ta stilling til hvordan vi ønsker å gjennomføre spørreskjemaundersøkelsen.

Operasjonalisering av begrepene, nevnt under punkt en, er viktig og krevende. I vårt tilfelle ønsket vi å måle utbredelsen av bruken av makt, og hvilken type makt som brukes. Dette fordrer at vi har operasjonalisert begrepet makt og de ulike typene makt. Derfor har vi delt spørsmålene inn i kategorier og underkategorier, for å kunne gi en tilfredsstillende konkretisering av det vi etterspør. Vi har brukt flere spørsmål per begrep for å avdekke ulike sider av hvert fenomen.

Det andre elementet går ut på at vi må utforme og formulere spørsmålene så riktig og korrekt som mulig. Det er ulike måter å stille spørsmål på som kan gi ulike utslag. Jacobsen (2002) lister opp flere typer spørsmål, men i hovedsak har vi benyttet oss av *spørsmål om faktiske forhold* og *spørsmål om egenvurderinger*. Spørsmål om faktiske forhold går på hva en person er, har gjort eller opplevd. Dette er relevant for vår studie da vi ønsket å samle inn data på grunnlag av hva personer har opplevd i forhandlingssituasjoner. Samtidig har vi ønsket svar som går på egenvurderinger av hva som skjedde, hva som var betydningen av hva som ble sagt, hva som var bakgrunnen, hva førte det til osv. Videre måtte vi vurdere om vi skulle stille *direkte spørsmål* eller om vi skulle be respondenten forholde seg til spørsmål stilt som *påstander*. Når man formulerer et spørsmål som en påstand, "lader" man spørsmålet for å i større grad aktivere respondenten. Dette har vi brukt på alle spørsmålene utenom på de tre innledende spørsmålene.

Måten vi valgte å utforme svaralternativene på var å bruke *kategorisvar* og *rangordnede svar*, nærmere bestemt *vurdering*. Bruk av vurdering som svarform ga oss muligheten til å måle hvor sterkt eller svakt et fenomen ble *oppfattet* å være. Vi valgte å bruke fem svaralternativ; helt enig, delvis enig, vet ikke, delvis uenig og helt uenig. Ved å sette opp svaralternativene på denne måten, kan man måle i hvilken grad respondenten er enig i en påstand. Disse kan i etterkant kodifiseres til tall for å gjøre dem målbare. Det var viktig at alle spørsmålene og svaralternativene til sammen ga et utfyllende svar, altså at alle relevante svaralternativ var listet opp. Hvis ikke kunne det for eksempel tolkes som et ledende spørsmål. I tillegg måtte svaralternativene være gjensidig utelukkende, slik at respondenten ikke kunne velge mellom flere svaralternativ og samtidig gi samme svar. For våre rangordnede svar måtte alternativene være balanserte, slik at midtpunktet fikk et like stort avvik på begge sider. Vi valgte å benytte et nøytralt midtpunkt i svaralternativene ved å bruke fem svaralternativ slik at vi unngikk å

"tvinge" respondenten til å velge det ene eller det andre. Ved å bruke dette oppsettet fikk vi muligheten til å avdekke *om* fenomenet eksisterte og i så fall i *hvilken styrke* fenomenet eksisterte i. Vi unngikk åpne svaralternativ, utenom i et innledende spørsmål, da dette bryter med den kvantitative metodens hensikt.

Til slutt måtte vi bestemme oss for hvordan vi ønsket å gjennomføre spørreundersøkelsen. Det mest hensiktsmessige ville være å sende ut skjemaene per e-post eller lage en online spørreundersøkelse hvor man logger inn og svarer ved hjelp av en tilsendt link. Vi endte opp med en tjeneste for online spørreundersøkelser kalt SurveyMonkey.

### 3.6.3 Operasjonalisering - Spørreskjema

Utarbeidingen av spørsmålene om makt i spørreskjemaet gjorde vi med utgangspunkt i relevant teori om økonomisk og sosial makt som er gjennomgått tidligere i dette kapittelet. Vi fant ikke relevante spørreskjema fra tidligere forskning på dette området, og har derfor utarbeidet spørsmålene selv.

Det var totalt 54 spørsmål, som kan deles inn i tre hoveddeler. Første del er de innledende spørsmålene, spørsmål 1 til 3. Andre del er spørsmålene om makt, som inneholder spørsmål 4 til 51 og tredje del er de siste spørsmålene, spørsmål 52 til 54, om økonomiske bærekraft.

De første spørsmålene er de innledende. Disse spørsmålene var direkte, ferdig definert og enkle å besvare, og vi så derfor ikke behov for å operasjonalisere disse spørsmålene.

Videre i spørreskjemaet fulgte spørsmålene om maktbruk. Vi inkluderte spørsmål om syv ulike makttyper, med seks spørsmål for hver makttype. Siden maktbruk er abstrakt og lite målbart, så vi et behov for å operasjonalisere begrepet maktbruk ved å dele spørsmålene inn i tre undergrupper; *maktpotensial*, *bruken* av makt og *effekten* maktbruken hadde. Disse gruppene er basert på teorien om potensiell og reell makt i kapittel 2.3.3, mens maktens *effekt* til gjengjeld ikke må forveksles med *effektiv* makt fra kapittel 2.3.3. Formålet var å konkretisere begrepet maktbruk slik at respondenten forstod hva vi spurte om, og vi visste hva de svarte på. Ved å dele inn begrepet maktbruk inn i undergruppene potensial, bruk og effekt, var vi av den oppfatning at vi fikk brutt begrepet ned i mer håndfaste deler og noe vi lettere kunne måle. Hver makttype hadde da tre undergrupper bestående av to spørsmål, seks spørsmål totalt. I hver undergruppe ble respondenten, i vårt tilfelle leverandøren, spurt om å vurdere en påstand som

i første spørsmål gjaldt motparten i kontraktsforhandlingen, kunden, og i andre spørsmål gjaldt dem selv, altså en egenvurdering.

I undergruppe 1 prøvde vi å avdekke om respondenten mente kunden eller de selv hadde en egenskap eller fordel som ga *potensial* for å kunne utøve makt over den andre parten. Dette ble i kapittel 2.3.3 beskrevet som makt-kapasiteten et selskap har, før den er blitt tatt bruk. Hvis vi bruker informasjonsmakt som eksempel, kan vi si at dersom en part satt på informasjon den andre parten ikke hadde, var det potensial for å utøve makt basert på denne fordelene. I det første spørsmålet skulle respondenten altså vurdere kundens maktpotensial, mens i det andre spørsmålet skulle de vurdere eget maktpotensial.

I undergruppe 2 prøvde vi å avdekke om maktpotensialet, som ble adressert i undergruppe 1, aktivt ble forsøkt brukt for å påvirke den andre parten. Vi kan si at i denne undergruppen ønsket vi å avdekke *bruken* av makt. I kapittel 2.3.3 kalt vi dette for reell makt, som vi igjen delte inn i brukbar og ikke-brukbar makt. Det første spørsmålet skulle avdekke kundens bruk av makt, mens det andre spørsmålet skulle avdekke respondentens egen maktbruk.

I undergruppe 3 og de to siste spørsmålene for hver makttype, ønsket vi å måle om maktbruken, målet i undergruppe 2, hadde en effekt på forhandlingene. Det er ikke all bruk av makt som virker inn på eller har en effekt på forhandlingene, og vi ønsket derfor å avdekke *effekt*. Som i de andre undergruppene gjaldt første spørsmål kunden, mens andre spørsmål gjaldt respondentens selv.

Det generiske oppsettet for hver makttype blir da slik:

Undergruppe 1 – Potensial

Første spm – Kundens potensial

Andre spm – Leverandørens potensial

Undergruppe 2 – Bruken av makt

Tredje spm – Kundens bruk av makt

Fjerde spm – Leverandørens bruk av makt

Undergruppe 3 – Effekt

Femte spm – Effekten av kundens maktbruk

Sjette spm – Effekten av leverandørens maktbruk

Helt til slutt i spørreskjemaet var det tre spørsmål om hvor mye leverandøren tjente på kontrakten. Hensikten var å få informasjon om den økonomiske bærekraften. De tre

spørsmålene delte den økonomiske bærekraften inn i tre nivåer, hvor første spørsmål indikerte dårlig bærekraft, neste spørsmål middels bærekraft og siste spørsmål god bærekraft. At respondenten kunne si seg enig eller uenig i ett eller potensielt flere av disse tre nivåene, kunne hjelpe oss å si noe om hvor god kontrakten var økonomisk sett for respondenten, og se dette i sammenheng med aktuell maktbruk i samme forhandling.

#### 3.6.4 Gjennomgang av spørsmålene

Her går vi gjennom alle spørsmålene i spørreskjemaet, forklarer litt bakgrunn og teori, samt hva vi ønsket å oppnå med dem.

##### Første del - Innledende spørsmål

Spørreskjemaet ble distribuert til leverandørbedrifter via epost-adresser som lå tilgjengelig på internett. Dette åpnet for en mulig feilkilde da hvem som helst i bedriften kunne svare på undersøkelsen. For å minimere denne feilkilden understreket vi i eposten til bedriftene hvem som var målgruppen for spørreundersøkelsen. I tillegg stilte vi dette innledende spørsmålet for å avdekke rollen til respondenten i forhandlingen:

- **Spørsmål 1.** *Hva var din rolle under kontraktsforhandlingen?*

Dette var et åpent spørsmål, som betydde at respondenten måtte skrive inn svaret selv som fritekst. Vi landet på denne svarformen fordi det kan være mange forskjellige roller i en kontraktsforhandling som er innenfor målgruppen.

Neste innledende spørsmål hadde som formål å få frem noe om avhengigheten til kunden gjennom kontrakten. Dersom kontrakten det ble forhandlet om utgjorde en betydelig del av omsetningen til leverandøren kunne dette legge til rette for vertikal kvasi-integrasjon.

- **Spørsmål 2.** *Hvor stort var potensialet til kontrakten som ble forhandlet?*

- A. Stor del av omsetningen vår
- B. Middels stor del av omsetningen vår
- C. Mindre del av omsetningen vår

I det siste innledende spørsmålet spurte vi om hvilken type kontrakt det ble forhandlet om i den aktuelle forhandlingen. Dette gjorde vi for å se om det var ulik bruk av makt basert på hvilken type forhandling som lå til grunn. Dersom kunderelasjonen var ny og man forhandlet om en ny kontrakt var det kanskje mindre sannsynlig at forholdet mellom kunden og leverandøren var kvasi-integrert.

- **Spørsmål 3.** *Forhandlingene lagt til grunn for denne besvarelsen var for*

- A. En ny kontrakt
- B. Reforhandling av en eksisterende kontrakt
- C. Forlengelse av eksisterende kontrakt

#### Andre del - Spørsmål om makt

Spørsmålene i de syv maktkategoriene var nøye utarbeidet for å underbygge hverandre og gi entydige svar. Som tidligere nevnt bestod hver kategori av seks spørsmål, som igjen kunne deles inn i tre undergrupper med et spørsmålpar i hver undergruppe. De tre undergruppene gikk på henholdsvis *potensial, bruk og effekt*. Hvert spørsmål hadde følgende fem svaralternativer (verdi gitt i analysen i parentes):

- Helt enig (5)
- Delvis enig (4)
- Vet ikke (3)
- Delvis uenig (2)
- Helt uenig (1)

#### Kategori 1: Tilgang til relevant informasjon - Informasjonsmakt

Hvilken informasjon som er relevant i en forhandlingssituasjon vil av naturlige årsaker variere fra forhandling til forhandling. Det kan være informasjon om situasjonen til konkurrenter, om alternative løsninger, priser og trender i markedet, strategien til både kunden og leverandøren, samt mye mer. Vi ønsket derfor å unngå å legge føringer for hva respondenten skulle mene var relevant informasjon og forsøkte å formulere spørsmålene så åpent som mulig. Det var også viktig å få avdekket hvorvidt informasjon ble delt da dette ville ført til det Raven (1974) omtaler som en kognitiv endring hos den andre part - at den andre parten fikk økt kunnskap (referert i Kim, pinkly og Fragale, 2005). Om en part deler informasjon vil dette også føre til at informasjonsmakten avtar. Første og andre spørsmålpar kunne også si noe om relasjonen mellom partene i forhandlingen. Dersom respondenten hadde inntrykk av at en eller begge partene satt på relevant informasjon uten å dele den, kunne det vært en indikasjon på en dårlig relasjon. Hvis derimot informasjon ble delt kunne det vært positivt for relasjonen, som Hansen (2009) forklarer.

#### **Spørsmålene:**

Gruppe 1 - potensial:

- Spørsmål 4 – om kunden: *Kunden ga inntrykk av å sitte med relevant informasjon gjennom forhandlingene.*
- Spørsmål 5 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi satt med relevant informasjon gjennom forhandlingene.*

Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 6 – om kunden: *Kunden kom ofte med relevant informasjon under forhandlingene.*
- Spørsmål 7 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi kom ofte med relevant informasjon under forhandlingene.*

Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 8 – om kunden: *Kunden kom ofte med informasjon som overbeviste oss om at det fornuftige var å gjøre som de foreslo.*
- Spørsmål 9 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi hadde ofte informasjon som overbeviste kunden om at det var mer fornuftig å gjøre som vi foreslo.*

## Kategori 2: Ekspertise - ekspertmakt

I denne kategorien ønsket vi å avdekke om en part satt på ekspertise om det som ble forhandlet om, og om dette ble omsatt i ekspertmakt. Å besitte ekspertmakt i en forhandling vil være positivt på forhandlingstidspunktet, men dersom man benytter ekspertmakten tilegner man også den andre parten denne ekspertisen og makten avtar (Stern & El-Ansary, 1977), altså begrenses det som Diamantopoulos (1987) omtaler som tyngde av makt. Da anser vi det også å være en form for maktbruk å ikke dele av sin ekspertise for å unngå å styrke den andre parten, og vi valgte derfor å formulere spørsmålene i den hensikt å finne ut hvilken part som satt på ekspertise, og om denne ekspertisen ble omsatt. Vi valgte også bevisst å unngå å bruke ordet ekspertmakt i spørsmålene for at respondenten ikke skulle bli ledet til å svare på spørsmålene ut fra sin mening om hva ekspertmakt var.

### Spørsmålene:

Gruppe 1 - potensial:

- Spørsmål 10 – om kunden: *Kunden ga inntrykk av å sitte på ekspertise om det som ble forhandlet om.*
- Spørsmål 11 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi hadde ekspertise om det som ble forhandlet om.*

Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 12 – om kunden: *Kunden ga oss gode råd underveis i forhandlingene.*



- Spørsmål 13 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi kom ofte med relevant informasjon under forhandlingene.*

Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 14 – om kunden: *Kundens ekspertise gjorde at vi ofte ble enige om å gjøre det kunden mente var riktig å gjøre.*
- Spørsmål 15 – om leverandøren (egenvurdering): *Vår egen ekspertise gjorde at vi ofte ble enige om å gjøre det vi mente var riktig å gjøre.*

### Kategori 3: Legitim makt - formelle og uformelle rettigheter og krav

Legitim makt delte vi inn i formell og uformell legitim makt.

Formell legitim makt er som nevnt tidligere gitt gjennom patentrettigheter, varemerker, lover om handel og kontraktuelle avtaler. Kim, Pinkley og Fragale (2005) henviser til studier som sier at dette er en type makt som har liten påvirkningskraft på enkeltpersoner i forhandlinger. Vi tror dette er annerledes for petroleumsnæringen som er drevet fremover av nyvinninger og teknologi. Dette fokuset kan medføre et man må ta hensyn til en labyrint av patenter og rettigheter, og derfor anså vi legitim makt som en viktig del av undersøkelsen vår. Det finnes flere eksempler i media der blant andre Statoil har vært i rettsaker som handlet om å få rettigheten til å benytte seg av teknologi. Innenfor denne kategorien var det lite rom for tolkning av begreper. Vi formulerte derfor spørsmålene så presist som mulig for at respondenten ikke skulle være i tvil om hva vi spurte etter.

#### **Spørsmålene:**

Gruppe 1 - potensial:

- Spørsmål 16 – om kunden: *Kunden hadde relevante rettigheter, patenter og/eller kontrakter innenfor områdene det ble forhandlet om.*
- Spørsmål 17 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi hadde relevante rettigheter, patenter og/eller kontrakter innenfor områdene det ble forhandlet om.*

Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 18 – om kunden: *Kunden brukte sine rettigheter, patenter og/eller kontrakter til å argumentere for sine krav under forhandlingene.*
- Spørsmål 19 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi brukte våre rettigheter, patenter og/eller kontrakter til å argumentere for våre krav under forhandlingene.*

Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 20 – om kunden: *Kundens rettigheter, patenter og/eller kontrakter på temaene det ble forhandlet om gjorde at kunden følte de hadde rett til å forvente at vi gikk med på deres forespørsler.*
- Spørsmål 21 – om leverandøren (egenvurdering): *Våre rettigheter, patenter og/eller kontrakter på temaene det ble forhandlet om gjorde at vi følte vi hadde rett til å forvente at kunden gikk med på våre forespørsler.*

Uformell legitim makt baserer seg som nevnt tidligere på en oppfatning om posisjonen til en part i forhandlingen. Vi tror denne typen makt er viktig og forekommer ofte i kontraktsforhandlinger i petroleumsnæringen, tatt i betraktning den dominerende posisjonen som enkelte aktører har. Derfor formulerte vi spørsmålene for å få respondentens inntrykk av posisjonen til kunden i bransjen, samt hvilken posisjon respondenten selv mente de hadde. Vi formulerte oss også nøyaktig i siste spørsmålspår for å ikke bevege oss bort fra den definisjonen som French og Raven (1959) har gitt av uformell legitim makt - at denne typen makt baserer seg på en tro, en følelse eller en oppfatning. Dette hensynet skapte litt komplikasjoner i andre spørsmålspår (spm. 24 og 25), da vi i dette spørsmålspåret vanligvis spurte om hvorvidt den aktuelle makten ble brukt. Uformell legitim makt blir ikke brukt i den forstand, den eksisterer hos en part og den andre parten blir påvirket av den. Vi valgte likevel å ta med disse spørsmålene i tilfellet det under forhandlingene hadde blitt kommunisert noe som kunne relateres til referansemakt.

### **Spørsmålene:**

Gruppe 1 - potensial:

- Spørsmål 22 – om kunden: *Kunden har en viktig posisjon og/eller rolle i bransjen.*
- Spørsmål 23 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi har en viktig posisjon og/eller rolle i bransjen.*

Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 24 – om kunden: *Kunden brukte sin posisjon og/eller rolle til å fremme krav og ønsker under forhandlingene.*
- Spørsmål 25 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi brukte vår posisjon og/eller rolle til å fremme krav og/eller ønsker under forhandlingene.*

Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 26 – om kunden: *Kundens posisjon og/eller rolle gjorde at vi følte oss forpliktet til å godta kundens krav og/eller ønsker under forhandlingene.*

- Spørsmål 27 – om leverandøren (egenvurdering): *Vår egen posisjon og/eller rolle gjorde at kunden følte seg forpliktet til å godta våre krav og/eller ønsker under forhandlingene.*

#### Kategori 4: Mulighet til å tvinge - tvangsmakt

I denne kategorien ønsket vi å kartlegge respondentens oppfatning av om noen av partene i forhandlingen hadde mulighet til å tvinge den andre for å oppnå et ønsket resultat i forhandlingen. Som nevnt tidligere baserer tvangsmakt seg på frykt. Vi ønsket heller ikke her å legge føringer for hva respondenten mente tvang var, da dette vil kunne variere fra kontrakt til kontrakt. Spørsmålsparet nummer to var ikke åpent for tolkning, da vi ønsket klare svar på om det hadde blitt kommunisert av en av partene at man var villig til å bruke tvang for å få gjennom sine krav. Årsaken til dette er at dersom man må kommunisere muligheten man har for å bruke makt, kan det tyde på manglende tillit i relasjonen. Om det siste spørsmålpåret avdekket at dette også hadde effekt på utfallet av forhandlingen kunne man sagt noe om hvilken innvirkning dette hadde på integreringen mellom kunden og leverandøren. Studier gjort i andre markeder av Yeung, Zhang & Huo (2009) viser at mangel på tillit og bruk av makt skader integreringsforholdet.

#### **Spørsmålene:**

Gruppe 1 – potensial:

- Spørsmål 28 – om kunden: *Kunden hadde mulighet til å på ulike måter tvinge oss til å godta deres ønsker eller krav.*
- Spørsmål 29 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi hadde mulighet til å på ulike måter tvinge dem til å godta våre ønsker eller krav.*

Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 30 – om kunden: *Kunden kommuniserte til oss, eller på en annen måte gjorde det klart for oss, mulighetene de hadde til å tvinge oss til å godta deres ønsker eller krav.*
- Spørsmål 31 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi kommuniserte til kunden, eller på en annen måte gjorde det klart for dem, muligheten vi hadde til å tvinge dem til å godta våre ønsker eller krav.*

Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 32 – om kunden: *Kundens muligheter til å på ulike måter tvinge oss, gjorde at vi godtok deres krav og/eller ønsker.*
- Spørsmål 33 – om leverandøren (egenvurdering): *Våre muligheter til å på ulike måter tvinge dem, gjorde at kunden godtok våre krav eller ønsker.*

## Kategori 5: Ønsket om å bli assosiert med en annen aktør - referansemakt

I denne kategorien ville vi avdekke om respondenten ønsket å bli assosiert med kunden i kontrakten, og om respondenten hadde inntrykk av at kunden ønsket å bli assosiert med respondenten. Som nevnt tidligere baserer referansemakt seg på ønsket et selskap A har om å bli assosiert med et annet selskap B. Dette har likehetstrekk, men må ikke forveksles, med formell legitim makt. Derfor formulerte vi spørsmålene med lite rom for tolkning.

### Spørsmålene:

#### Gruppe 1 - potensial:

- Spørsmål 34 – om kunden: *Kunden virket å ha et ønske om å bli assosiert med oss, og kontrakten var en måte å oppnå dette på.*
- Spørsmål 35 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi hadde et ønske om å bli assosiert med kunden, og denne kontrakten var en måte å oppnå det på.*

#### Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 36 – om kunden: *Kunden var klar over at vi ønsket å bli assosiert med dem, noe de utnyttet under forhandlingene når de fremmet sine ønsker eller krav.*
- Spørsmål 37 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi var klar over at kunden ønsket å bli assosiert med oss, noe vi utnyttet under forhandlingene når vi fremmet våre ønsker eller krav.*

#### Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 38 – om kunden: *Siden vi ønsket å bli assosiert med kunden, stilte vi mindre krav under forhandlingene, og kunden oppnådde derfor bedre betingelser enn normalt i kontrakten.*
- Spørsmål 39 – om leverandøren (egenvurdering): *Siden kunden ønsket å bli assosiert med oss, stilte kunden mindre krav under forhandlingene, og vi oppnådde derfor bedre betingelser enn normalt i kontrakten.*

## Kategori 6: Bruk av finansielle ressurser - økonomisk makt

Som den tidligere gjennomgangen av økonomisk makt i dette teorikapittelet viser, er dette et begrep som fanger vidt, og utøvelse av økonomisk makt kan foregå på flere måter. Vi velger å fokusere på det Blois (1972) skriver om at dette sentrerer seg rundt muligheten kunden har til å avslutte kundeforholdet. Vi har tidligere gjennomgått fem ulike alternativer Blois (1972)

skriver at kunden da har, men i spørsmålene valgte vi å ta utgangspunkt i alternativet å *kjøre fra en annen leverandør* da vi antok det er problemstillingen som oftest forekommer.

### **Spørsmålene:**

Gruppe 1 - potensial:

- Spørsmål 40 – om kunden: *Vi visste at kunden hadde nok økonomiske ressurser til å bruke andre muligheter til å tilegne seg det vi kunne tilby.*
- Spørsmål 41 – om leverandøren (egenvurdering): *Kunden visste at vi hadde nok økonomiske ressurser til å bruke andre muligheter for å selge våre produkter eller tjenester.*

Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 42 – om kunden: *Kunden utnyttet vår kjennskap til at de hadde store økonomiske ressurser til å få gjennom sine ønsker eller krav under forhandlingene.*
- Spørsmål 43 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi utnyttet kundens kjennskap til at vi hadde store økonomiske ressurser til å få gjennom våre ønsker eller krav under forhandlingene.*

Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 44 – om kunden: *Kundens mulighet til å skaffe seg våre produkter og/eller tjenester på andre måter gjorde at de fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten*
- Spørsmål 45 – om leverandøren (egenvurdering): *Vår mulighet til å selge våre produkter og/eller tjenester til andre kunder gjorde at vi fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.*

### Kategori 7: Mulighet til å belønne – belønningsmakt

I denne kategorien ønsket vi å avdekke respondentens kunnskap om noen av partene i forhandlingene satt på muligheter for å dele ut belønninger og om de brukte dette aktivt for å oppnå betingelser i kontrakten. Det er viktig for oss å avdekke om disse mulighetene ble brukt da blant andre Gaski og Nevin (1985) skriver at dette kan være med å øke belønningsmakten som parten besitter, og dermed øke det som Diamantopoulos (1987) beskriver som makttyngde. Hvilken type belønning som er aktuell i en forhandling vil variere, og vi formulerte derfor spørsmålene slik at respondenten selv kunne gjøre seg opp sin mening om hva dette kunne være, uten at han eller hun ble ledet av spørsmålene.

### **Spørsmålene:**

Gruppe 1 - potensial:

- Spørsmål 46 – om kunden: *Kunden hadde mulighet for å tilby ulike belønninger til oss som et virkemiddel under kontraktsforhandlingene.*
- Spørsmål 47 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi hadde mulighet for å tilby ulike belønninger til kunden som et virkemiddel under kontraktsforhandlingene.*

#### Gruppe 2 - bruk:

- Spørsmål 48 – om kunden: *Kunden brukte sine belønningsmuligheter overfor oss aktivt under forhandlingene for å få gjennom sine ønsker eller krav.*
- Spørsmål 49 – om leverandøren (egenvurdering): *Vi brukte våre belønningsmuligheter overfor kunden aktivt under forhandlingene for å få gjennom våre ønsker eller krav.*

#### Gruppe 3 - effekt:

- Spørsmål 50 – om kunden: *Kundens belønningsmuligheter overfor oss gjorde at de fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.*
- Spørsmål 51 – om leverandøren (egenvurdering): *Våre belønningsmuligheter overfor kunden gjorde at vi fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.*

### Tredje del - Spørsmål om bærekraft

Med spørsmålene i denne kategorien ønsket vi å avdekke hvorvidt kontrakten det ble forhandlet om var økonomisk bærekraftig i henhold til vår egen definisjon; en økonomisk bærekraftig kontrakt er en kontrakt virksomheten tjener penger på og som gir en trygg økonomisk plattform for videre drift. Dersom en leverandør hadde gått med på vilkår i en kontrakt som gjorde at den ikke var økonomisk bærekraftig kunne dette vært en indikasjon på at det hadde blitt brukt makt i forhandlingene, og vi kan i analysen da se på hvilken type makt som hadde blitt brukt og hva som ble utfallet av forhandlingen.

#### Spørsmålene:

- Spørsmål 52 – indikerer dårlig bærekraft: *Kontrakten gjør at vi taper mindre enn vi ville gjort uten kontrakt, men er ikke bærekraftig for oss på lengre sikt.*
- Spørsmål 53 – indikerer middels bærekraft: *Vi tjener akkurat nok på kontrakten til at det går rundt. På lengre sikt er vi sårbare for uforutsette kostnader.*
- Spørsmål 54 – indikerer god bærekraft: *Kontrakten bidrar til god økonomi for bedriften vår.*

### 3.7 Dataanalysens utfordringer

I vår studie la vi til grunn en kvantitativ metode for å samle inn data. Derfor var det kritisk at spørreskjemaet som lå til grunn for datainnsamlingen genererte minst mulig

undersøkelseeffekt, var forståelig og lettfattelig og bidrog til mest mulig ærlige svar. En potensiell feilkilde var at enkelte typer respondenter stod for mesteparten av frafallet, av ulike grunner. Dette kan være vanskelig å oppdage. Vi har gjort undersøkelser som tyder på at det ikke er signifikante ulikheter på svar basert på når respondenten har svar eller om svaret kom som følge av første mail eller etter puring. Av den grunn anser vi det som lite trolig at én spesiell gruppe stod for frafallet. Det var også viktig at de enhetene vi valgte ut i størst mulig grad reflekterte et tilfeldig utvalg.

### 3.8 Forskningsetiske aspekter

Forskning er et viktig bidrag til det moderne samfunnets utvikling, og bidrar til ny og viktig kunnskap, for enkeltmennesket og det lokale og globale samfunnet. Av den grunn er det også viktig at man har et moralsk og etisk kompass i bunn når man gjennomfører studier, spesielt når det involverer mennesker. I vår undersøkelse hentet vi data fra enkeltindivider via spørreskjema. Det var derfor mindre fare for å bryte inn i privatsfæren eller komme opp i etiske dilemmaer enn om vi for eksempel hadde gjennomført dybdeintervjuer. Likevel var det viktig å diskutere og ta stilling til de metoder og fremgangsmåter man brukte for å sikre at man gjorde ting etisk forsvarlig.

Det er tre sentrale krav Jacobsen (2002) trekker frem som må tilfredstilles når det gjelder forholdet mellom forsker og respondenten.

Det første kravet er informert samtykke. Den som undersøkes skal gjøre det frivillig. I vår studie kontaktet vi samtlige respondenter via mail med oppfordring om deltagelse, slik at det fremkom at deltagelse var på frivillig basis.

Det andre kravet er krav på privatliv. I vår undersøkelse var det i hovedsak besvarelse i form av rangordnede svar, og ikke utgreining av personlige synspunkt eller betraktninger. Alle svar ble også konvertert til tallmateriale i etterkant, slik at det ikke var mulig å identifisere enkeltindivider ut ifra databasen.

Det siste kravet er retten til å bli korrekt gjengitt. Alle besvarelser inngikk i en større database hvor ingen enkeltsvar ble skilt ut. Respondentene ble informert i forkant av undersøkelsen hvordan svaret ville bli behandlet.

Sammen med en link til spørreskjema sendte vi respondentene også informasjon om konfidensialitet, informasjon om at informasjonen som innhentes ville bli slettet etter bruk og en fortrolighetsavtale.

## 4 Resultater

Vi vil i dette kapittelet ta for oss resultatene fra spørreundersøkelsen og tilhørende analyser av disse. I starten av kapittelet ser vi på informasjon om respondentene. Er det likheter eller ulikheter basert på hvor er de lokalisert, og hvor store de er, målt i antall ansatte? Representerer våre respondenter et naturlig utvalg av leverandørindustrien? Vi vil også se på responsraten og hvor stort frafallet er. Har frafallet gitt oss skjevhet i svargrunnet? Til slutt vil vi presentere hovedfunnene som er relatert til problemstillingen og delspørsmålene og gjøre analyser av disse.

### 4.1 Respondenter og responsrate

Til undersøkelsen ble det totalt sendt ut 438 unike linker til virksomheter vi definerte som leverandører inne petroleumsrelatert virksomhet. Av disse fikk vi inn 101 besvarelser, fordelt på 90 virksomheter, noe som skyldes at i enkelte bedrifter var det flere respondenter. Dette utgjør i utgangspunktet en responsrate på 23%. Tar vi høyde for at enkelte virksomheter svarte flere ganger, blir svarprosenten noe lavere.

Ifølge nettsiden Norsk Petroleum, som Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet står bak, består leverandørindustrien av over 1100 selskaper. Med det som utgangspunkt kan vi anslå at vi har fått svar fra i underkant av 10% av aktuelle virksomheter i leverandørindustrien.

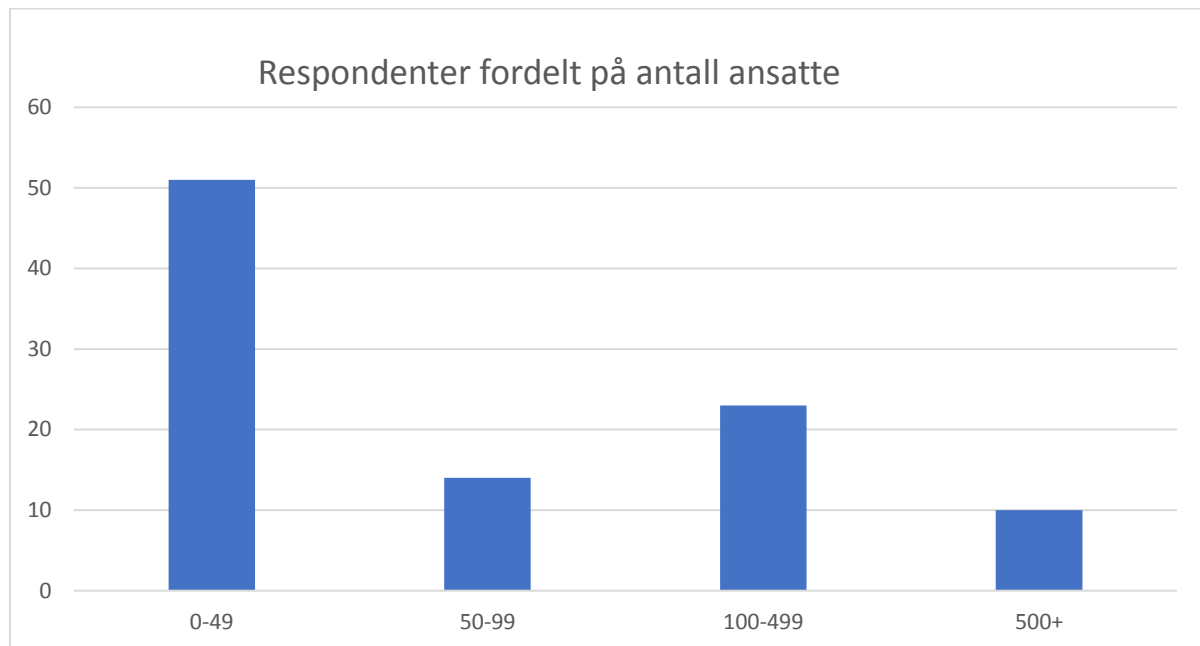
Invitasjon til å delta i undersøkelsen ble sendt på mail basert på en liste av virksomheter vi hadde utarbeidet på forhånd. Mailen med invitasjon og informasjon ble utarbeidet til den enkelte virksomhet basert på en mal, og ble sendt til enkeltpersoner i virksomheten dersom kontaktinformasjon var tilgjengelig på hjemmesiden. Fellesmail ble benyttet dersom noe annet ikke var tilgjengelig. Vi gikk ikke bevisst inn for å sende ut undersøkelsen på spesielle dager for å øke sannsynligheten for økt deltagelse selv om dette er anbefalt. Dette fordi det krevde mye arbeid og tid å produsere mail enkeltvis til de ulike virksomhetene. For å komme i mål med ønsket antall respondenter sendte vi ut én purring til deler av listen.

### Virksomhetens størrelse

For å danne oss et bilde av størrelsen på virksomhetene som ligger bak responsene, har vi sett på antall ansatte i den norske delen av virksomheten. For å gjøre det oversiktlig har vi delt



virksomhetene inn i fire klasser basert på antall ansatte. Fordelingen fremkommer i figuren under.

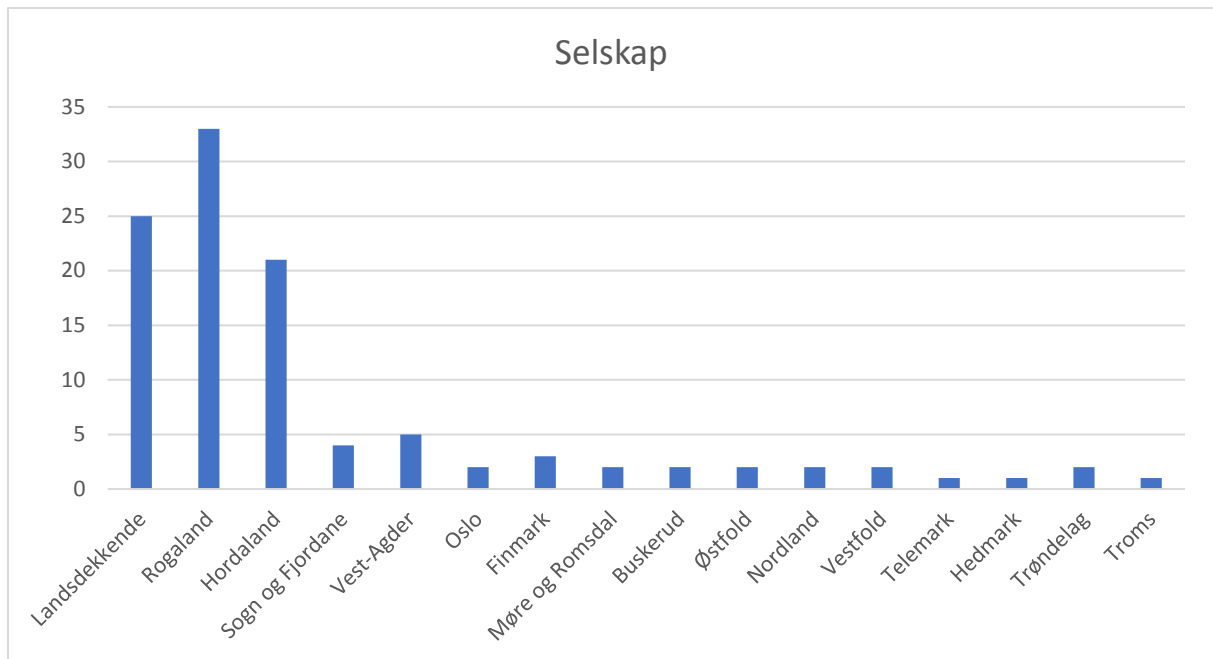


**Figur 3 – Respondenter fordelt på antall ansatte.**

I figur 3 ser man at mindre virksomheter er representert med 51 respondenter, noe som utgjør cirka 50% av alle respondentene, og er dermed den klart største kategorien. Det er vanskelig å finne tall på hvordan denne fordelingen reflekterer den reelle fordelingen i næringen. Tar vi utgangspunkt i Statistisk Sentralbyrås tabell på Virksomheter etter størrelse og næring (Statistisk sentralbyrå, 2018) ser vi at i industrinæringen utgjør virksomheter med 1-49 ansatte 90% av alle virksomheter med ansatte. Med andre ord mer enn i vårt utvalg. At vi har en lavere andel med 50%, men likefullt den dominerende kategorien av virksomheter, er derfor plausibelt. En mulig forklaring på vår lavere andel er at fremgangsmåten vi har brukt for å finne respondenter til undersøkelsen i mindre grad plukker opp små virksomheter. De mellomstore og større virksomhetene utgjør de siste 50%, med en noenlunde jevn fordeling på mellomstore og større virksomheter.

### Geografisk fordeling

Videre har vi sett på den geografiske fordelingen av respondentene. Vi forventer at de fleste holder til på Vestlandet, da dette er nærme store deler av offshore-aktiviteten. Vi får dette bekreftet dersom vi foretar en fylkesvis fordeling som vist i figur 4. Vestlandsfylkene Rogaland og Hordaland er fylkene med klart flest respondenter.



**Figur 4 – Geografisk fordeling respondenter.**

I tillegg ser vi at en stor del av respondentene er klassifisert som landsdekkende (flere enn to kontorer i Norge). Resten av Norge er forholdsvis lite representert, inkludert Oslo.

#### Nasjonal eller internasjonal virksomhet?

Til slutt ønsket vi å se på hvor stor andel av respondentene som kun er representert i Norge, nasjonale virksomheter, og hvor stor andel som er en del av en internasjonal virksomhet. Sistnevnte kan både være norsk eller utenlands eid.



**Figur 5 – Andel nasjonale respondenter.**

Som det fremkommer i figur 5 er det et lite flertall av nasjonale virksomheter som har respondert på undersøkelsen. En andel på nesten 40% internasjonale virksomheter er likevel høyt sammenlignet med andre bransjer, men er også naturlig siden petroleumsnæringen er internasjonalt rettet.

#### 4.2 Frafall og skjevhet ved frafall

Som tidligere nevnt, består leverandørindustrien av over 1100 selskaper. Dette er de vi er interessert i å utale oss om, og utgjør den teoretiske populasjonen (Jacobsen, 2002). Vår liste over potensielle respondenter var på omtrent 570 virksomheter, som var utgangspunktet for vårt teoretiske utvalg. Av disse hadde noen lagt ned eller manglet kontaktinformasjon eller hjemmeside, og ble derfor ikke kontaktet av oss. Denne type virksomheter, som regel små, anser vi samtidig å være irrelevante, da det er liten sannsynlighet for at de har vært i direkte kontraktsforhandlinger med operatører. Vi endte derfor opp med å sende ut undersøkelsen til 438 virksomheter, som da utgjorde vårt faktiske utvalg.

Vi mottok totalt 126 besvarelser på undersøkelsen. Av disse var 25 ufullstendige. Dette gir et frafall på i underkant av 20% underveis i undersøkelsen, noe som er ganske høyt. Det kan skyldes at spørreskjemaet ble oppfattet som for omfattende, temaet for sensitivt, eller at respondenten underveis oppdaget at virksomheten han eller hun jobbet i ikke var i målgruppen. De 103 fullstendige svarene utgjør som tidligere nevnt en svarprosent på 23%, noe vi er fornøyd med, da det ikke er uvanlig at den er ned i 10% på denne type undersøkelser. Likevel må vi være bevisst på at en svarprosent på 23% kan skape skjevhet, og vi må være sikre på at utvalget er representativt. Vi kan ikke finne kjennetegn på virksomheter som har svart kontra de som ikke har svart, og vi tror det er tilfeldig hvem som har levert fullstendig svart basert på tilgjengelig tid og interesse for teamet. Ottar Hellevik, professor ved UiO, tok dette opp i en kronikk i 2016 (Hellevik, 2016), hvor han viste til forskning som konkluderer med at det ikke er noen enkel sammenheng mellom svarprosent og skjevhet i resultatene. Det viktigste er at frafallet er tilfeldig. Derfor har vi også analysert de fullstendige svarene vi har fått basert på når respondentene har registrert svaret sitt, og om de har svart på første invitasjon eller på purring. Vi har ikke gjort funn som tyder på sammenheng mellom når svaret ble registrert og resultatet. Det var heller ikke noe som tydet på at svar registrert etter første invitasjon var statistisk ulike fra svar registrert etter purring. Av den grunn har vi heller ingen grunn til å tro noe annet enn at frafallet er tilfeldig.

### 4.3 Presentasjon av hovedfunn: Maktdistribusjon

Vi vil her presentere hovedfunnene i undersøkelsen, funn som har betydning for delspørsmålene, hypotesene og problemstillingen vi har stilt.

Først vil vi presentere resultatet av de innledende spørsmålene. Deretter tar vi for oss resultatene fra spørsmålene om de forskjellige makttypene og om bærekraft. Til slutt utfører vi en multippel regresjonsanalyse og presenterer resultatene fra disse.

Alle spørsmålene i undersøkelsen som var relatert til makt, hadde fem svaralternativer. Disse har vi omgjort til tallverdier, slik at vi kan analysere dem statistisk. Verdiene til de ulike svaralternativene er:

Svaralternativ	Tallverdi
Helt enig	5
Delvis enig	4
Vet ikke	3
Delvis uenig	2
Helt uenig	1

Gjennomsnittsvarene fra spørreundersøkelsen er i utgangspunktet basert på grad av enighet. For å kunne skriftlig presentere disse svarene på en forståelig måte har vi gruppert gjennomsnittene inn i følgende størrelser:

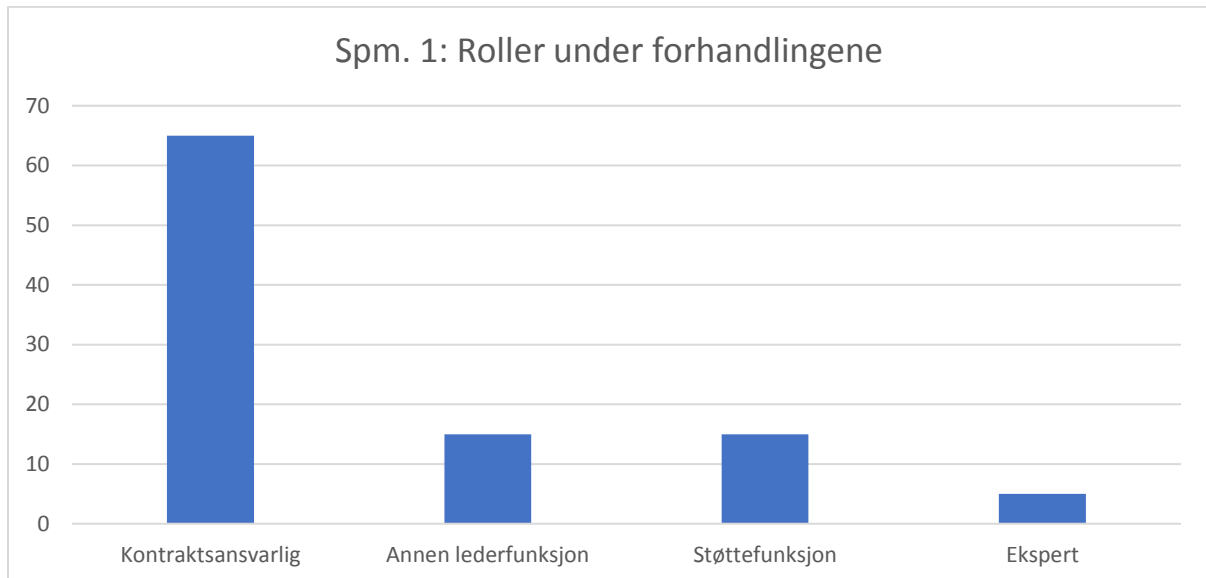
Gjennomsnitt	Størrelse
4,5 - 5	Svært mye
3,5 - 4,4	Mye
2,5 - 3,4	Noe
1,5 - 2,4	Lite
1 - 1,4	Svært lite

#### 4.3.1 Innledende spørsmål

Innledningsvis stilte vi tre spørsmål som handlet om rollen respondenten hadde under kontraktsforhandlingene og kontraktens tekniske egenskaper. Dette fungerte både som kontrollspørsmål for respondentens skikkethet til å besvare undersøkelsen, og for å ha muligheten til å sette informasjonen om maktbruk opp mot kontraktens særegenhet.

## Respondentens rolle under kontraktsforhandlingene

Første spørsmål var «Hva var din rolle under kontraktsforhandlingen?». I hovedsak et kontrollspørsmål for å kvalitetssikre at respondenten hadde en rolle og deltok under kontraktsforhandlingene.

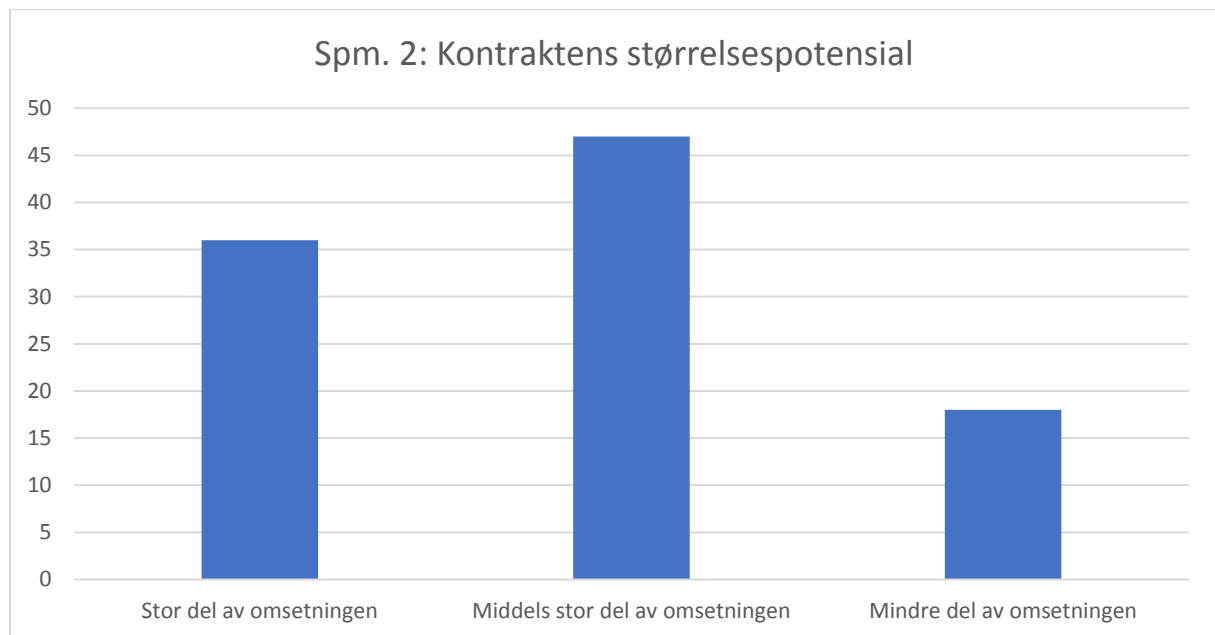


**Figur 6 – Spm.1: Roller under forhandlingene.**

Som figur 6 viser var flesteparten av respondentene kontraktsansvarlige, mens de nest mest vanlige rollene var i en lederrolle eller støttefunksjon. Det var også innslag av eksperter. Dette var i hovedsak som forventet.

## Kontraktens størrelse

Andre innledende spørsmål var «Hvor stort var potensialet til kontrakten som ble forhandlet?». Dette ville vi undersøke for å ha mulighet til å si noe om kontraktens størrelse, relativt til omsetningen, hadde noe å si for maktbruken. Som beskrevet i teorikapittelet kan også forholdet ligge til rette for at kunden og leverandøren er vertikal kvasi-integrert dersom kunden utgjør en betydelig del av kundemassen til leverandøren.

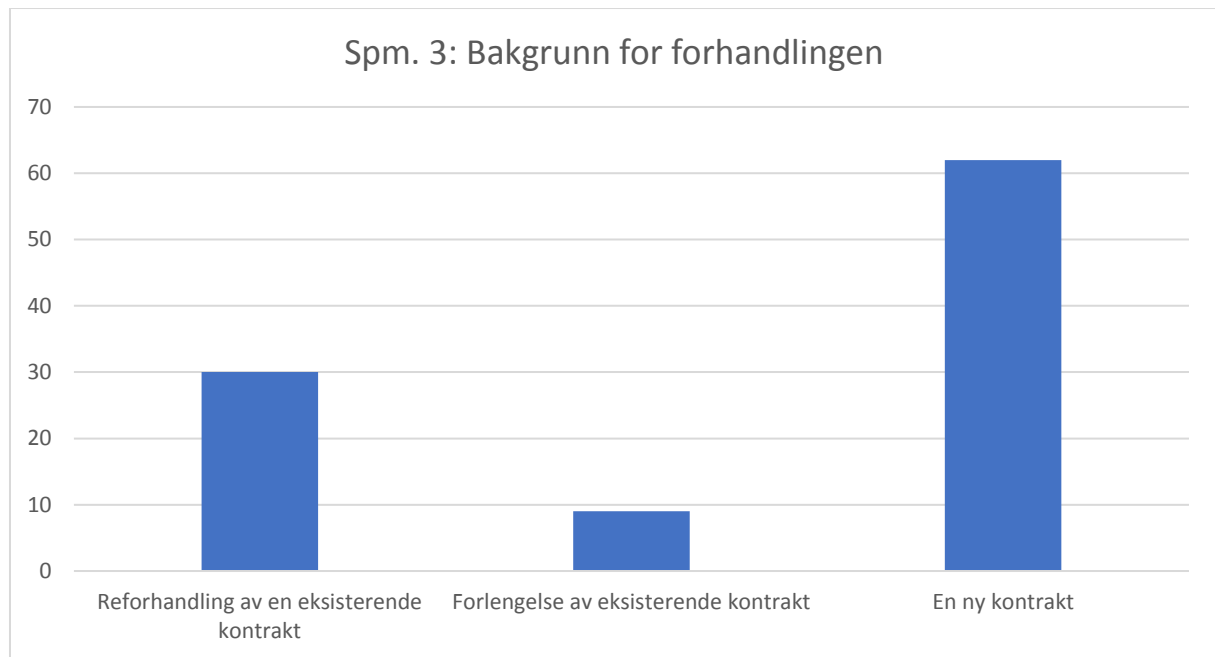


Figur 7 – Spm. 2: Kontraktens størrelsespotensial.

Som figur 7 viser, er det størst innslag av kontrakter av «Middels stor del av omsetning vår», litt mindre av «Stor del av omsetningen vår» og helt klart minst av «Mindre del av omsetningen vår». En ganske jevn fordeling, som kan indikere at de fleste leverandørene var relativt avhengige av kunden basert på kontraktens størrelsespotensial.

### Bakgrunn for forhandlingen

Tredje og siste innledende spørsmål gikk på bakgrunnen for kontrakten. Alternativene her var «En ny kontrakt», «Reforhandling av eksisterende kontrakt» og «Forlengelse av eksisterende kontrakt.»



**Figur 8 – Spm. 3: Bakgrunn for forhandlingen.**

Som det fremkommer av figur 8 var den hyppigste årsaken til kontraktsforhandlingene «En ny kontrakt», etterfulgt av «Reforhandling av eksisterende kontrakt» og til slutt «Forlengelse av eksisterende kontrakt». Dette kan indikere at vanlig forlengelse av kontrakt i denne perioden var mindre aktuelt, mens forhandlinger som ga mulighet til å reforhandle marginer, priser og betingelser var mer aktuelt.

#### 4.3.2 Spørsmål om maktpotensial, maktbruk og maktens effekt

Etter de innledende spørsmålene har vi stilt spørsmål for å avdekke hvorvidt hver enkelt type makt har vært tilstede (potensial) i forhandlingene, om makten har blitt brukt, og om maktbruken hadde effekt på forhandlingen. Vi undersøker dette både for kundene (K) og leverandørene (L). Vi regner så ut differansen av gjennomsnittsvarene for kundene og leverandørene (K - L). Dersom vi eksempelvis gjør dette for første spørsmålspar som skal avdekke maktpotensial, og dette gir en positiv differanse, har kundene større maktpotensial enn leverandørene. Dersom det gir en negativ differanse har leverandørene større maktpotensial enn kundene. Vi presenterer også gjennomsnittsvarene i en graf og gir en kort oppsummering av resultatene.

Basert på medieoppslag og erfaringer gjort av kolleger og venner som har vært tilstede i kontraktsforhandlinger, hadde vi forventinger om hvordan tilstandene i markedet og i forhandlingene var. Ut fra disse forventningene formulerte følgende hypoteser som vi ønsket å undersøke ved hjelp av våre resultater og analyser:

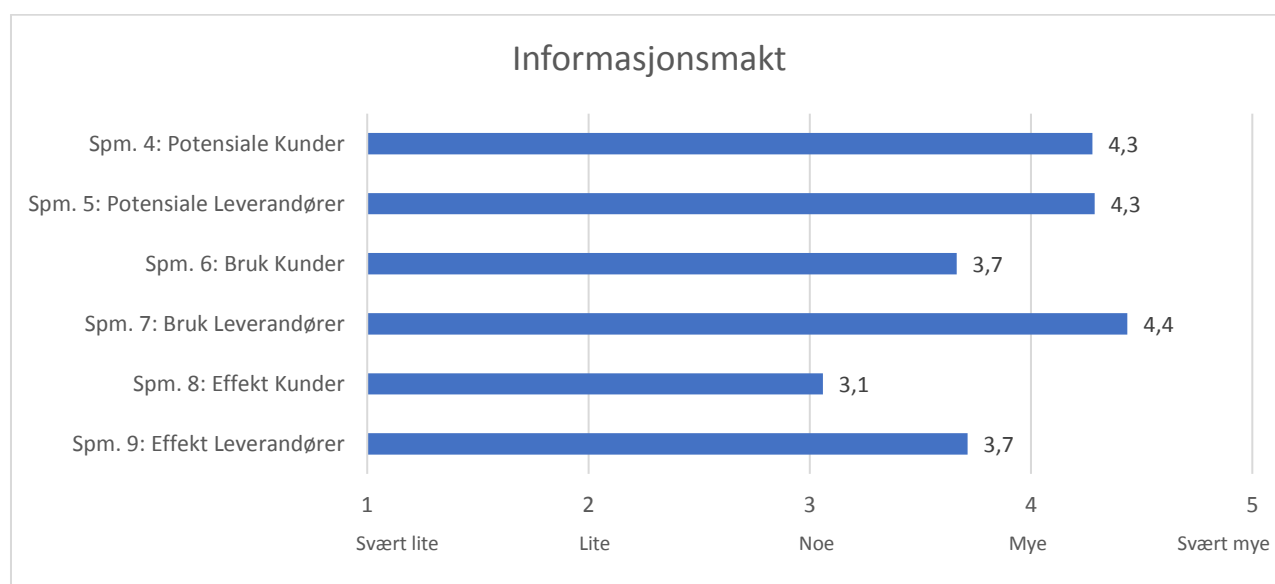
- *Kunden har og bruker mer makt enn leverandøren under kontraktsforhandlingen.*
- *Kundens maktbruk har negativ innvirkning på leverandørens betingelser i kontrakten.*
- *I forhandling med store operatørselskap har leverandøren begrenset mulighet for påvirke forhandlingen med maktbruk.*



## Informasjonsmakt

Tabell 1 – Frekvenstabell informasjonsmakt.

Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
<b>Informasjonsmakt</b>								
4	K	Kunden ga inntrykk av å sitte med relevant informasjon gjennom forhandlingene.	101	2	5	4,3	0,8	0,0
5	L	Vi satt med relevant informasjon gjennom forhandlingene.	101	1	5	4,3	1,0	
6	K	Kunden kom ofte med relevant informasjon under forhandlingene.	101	1	5	3,7	1,1	-0,8
7	L	Vi kom ofte med relevant informasjon under forhandlingene.	101	1	5	4,4	0,8	
8	K	Kunden kom ofte med informasjon som overbeviste oss om at det fornuftige var å gjøre som de foreslo.	101	1	5	3,1	1,3	-0,7
9	L	Vi hadde ofte informasjon som overbeviste kunden om at det var mer fornuftig å gjøre som vi foreslo.	101	1	5	3,7	1,0	

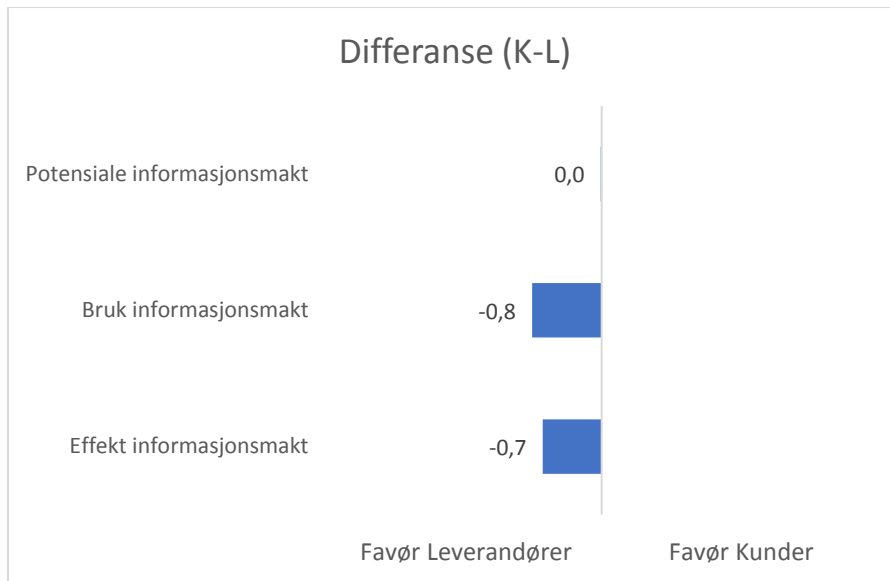


Figur 9 – Gjennomsnittssvar informasjonsmakt

Basert på tabell 1 og figur 9 forrige side ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde mye potensial for informasjonsmakt (4,3). Respondentene mente også at kunden brukte mye av denne informasjonsmakten (3,7), og de mente at denne maktbruken hadde noe effekt på forhandlingen (3,1).

- For *leverandøren* mente også respondentene at de hadde mye potensial for informasjonsmakt (4,3). Respondentene mente også at leverandørene brukte mye informasjonsmakt (4,4). I motsetning til kunden som brukte noe informasjonsmakt, mente respondentene at leverandøren brukte mye informasjonsmakt (3,7).



**Figur 10 – Differanse (K-L) informasjonsmakt.**

Figur 10 som viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) forteller oss at potensialet for informasjonsmakt var likt mellom kunden og leverandøren (0,0). Differansen for hvor mye makt som har blitt brukt er negativ (-0,8) og forteller oss at leverandøren har brukt mer informasjonsmakt enn kunden. Differansen for hvor mye effekt informasjonsmakten har hatt på forhandlingene er også negativ (-0,7) og i leverandørens favør.

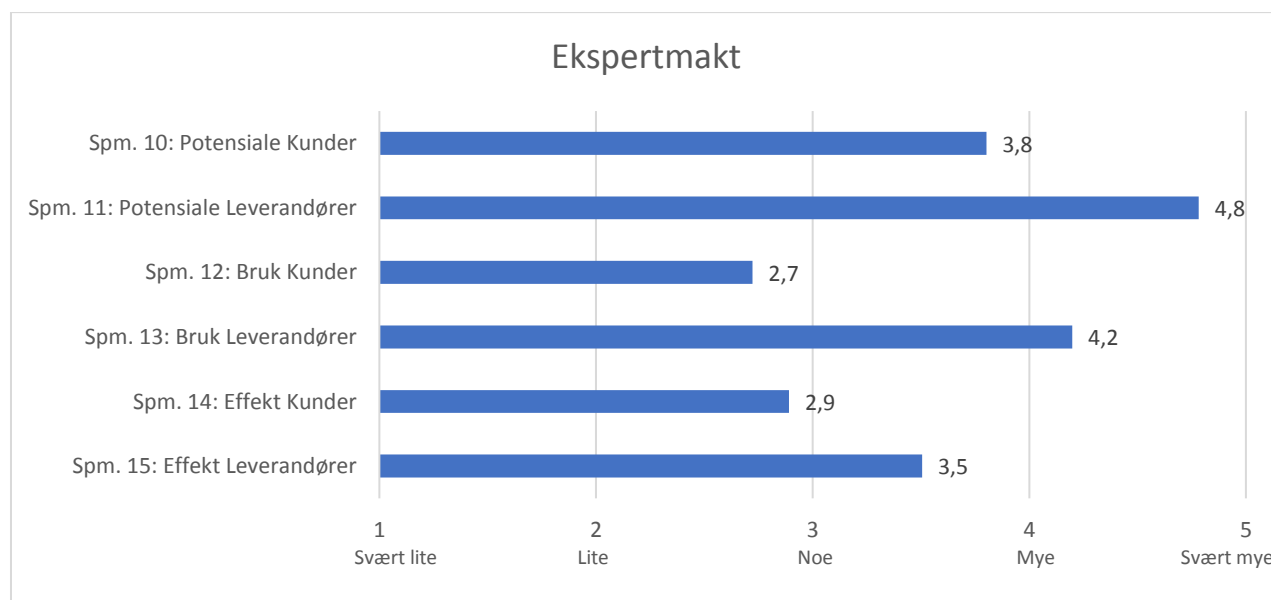
## Ekspertmakt

Tabell 2 – Frekvenstabell ekspertmakt.

Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
---------	----------------------------	----------	-------------	-----	------	----------	----------	-------

### Ekspertmakt

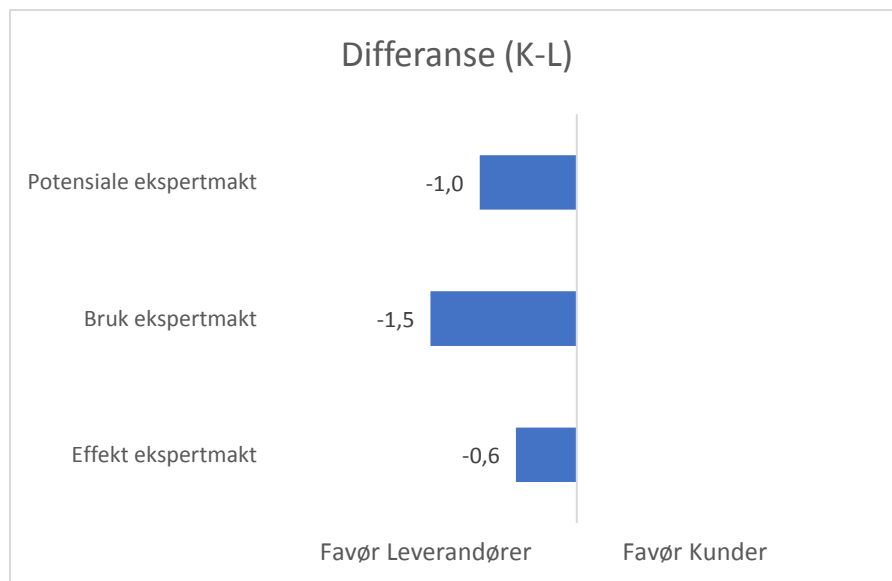
10	K	Kunden ga inntrykk av å sitte på ekspertise om det som ble forhandlet om.	101	1	5	3,8	1,3	-1,0
11	L	Vi hadde ekspertise om det som ble forhandlet om.	101	2	5	4,8	0,5	
12	K	Kunden ga oss gode råd underveis i forhandlingene.	101	1	5	2,7	1,3	-1,5
13	L	Vi ga ofte gode råd til kunden underveis i forhandlingene.	101	1	5	4,2	0,9	
14	K	Kundens ekspertise gjorde at vi ofte ble enige om å gjøre det kunden mente var riktig å gjøre.	101	1	5	2,9	1,3	-0,6
15	L	Vår egen ekspertise gjorde at vi ofte ble enige om å gjøre det vi mente var riktig å gjøre.	101	1	5	3,5	1,2	



Figur 11 – Gjennomsnittssvar ekspertmakt.

Basert på tabell 2 og figur 11 ovenfor ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde mye potensial for ekspertmakt (3,8). Respondentene mente også at kunden brukte noe ekspertmakt (2,7), og de mente at denne maktbruken hadde noe effekt på forhandlingen (2,9).
- For *leverandøren* mente respondentene at de hadde svært mye potensial for ekspertmakt (4,8). Respondentene mente også at leverandøren brukte mye ekspertmakt (4,2), og at denne maktbruken hadde mye effekt på forhandlingen (3,5).



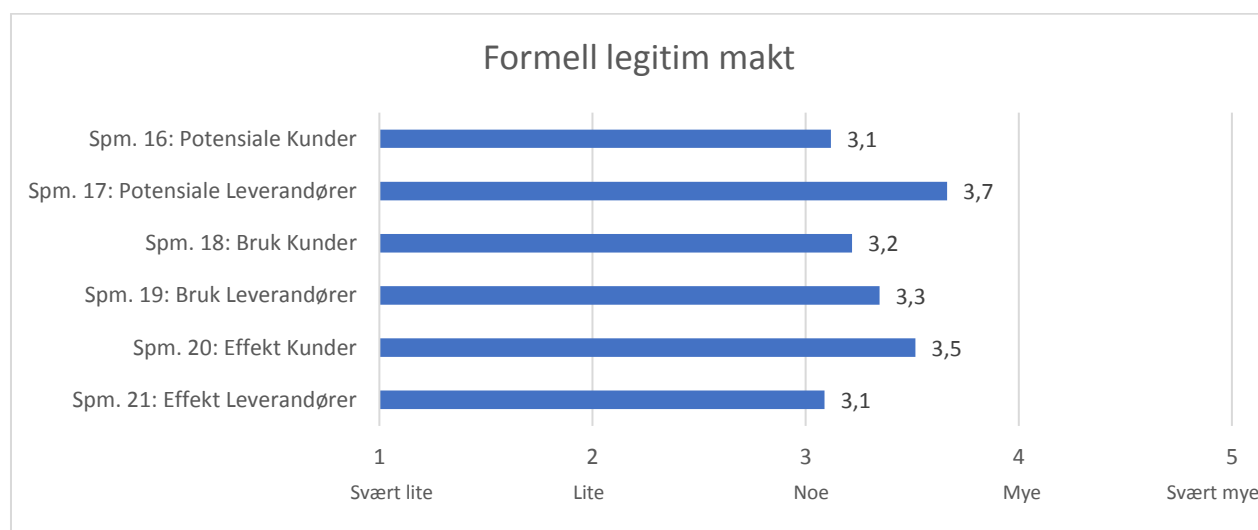
**Figur 12 – Differanse (K-L) ekspertmakt.**

Figur 12 ovenfor viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) og forteller oss at potensialet for ekspertmakt var noe større hos leverandøren enn kunden (-1,0). Differansen for hvor mye makt som har blitt brukt er negativ (-1,5) og forteller oss at leverandøren har brukt mer ekspertmakt enn kunden. Differansen for hvor mye effekt ekspertmakten har hatt på forhandlingen er også negativ (-0,6) i leverandørens favør, men det er verdt å merke seg at differansen er betydelig mindre enn for bruk.

## Formell legitim makt

**Tabell 3 – Frekvenstabell formell legitim makt.**

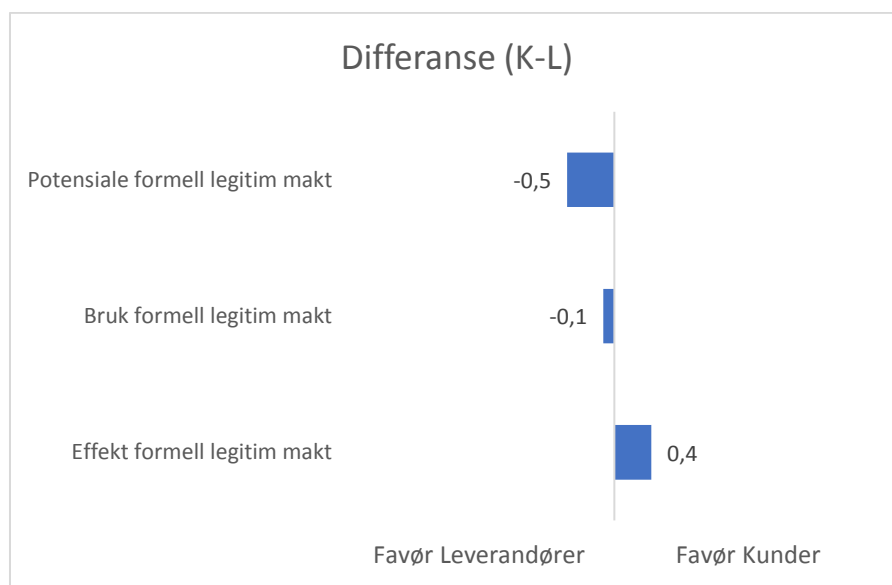
Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
<b>Formell legitim makt</b>								
16	K	Kunden hadde relevante rettigheter, patenter og/eller kontrakter innenfor områdene det ble forhandlet om.	101	1	5	3,1	1,6	-0,5
17	L	Vi hadde relevante rettigheter, patenter og/eller kontrakter innenfor områdene det ble forhandlet om.	101	1	5	3,7	1,3	
18	K	Kunden brukte sine rettigheter, patenter og/eller kontrakter til å argumentere for sine krav under forhandlingene.	101	1	5	3,2	1,6	-0,1
19	L	Vi brukte våre rettigheter, patenter og/eller kontrakter til å argumentere for våre krav under forhandlingene.	101	1	5	3,3	1,4	
20	K	Kundens rettigheter, patenter og/eller kontrakter på temaene det ble forhandlet om gjorde at kunden følte de hadde rett til å forvente at vi gikk med på deres forespørsler.	101	1	5	3,5	1,5	0,4
21	L	Våre rettigheter, patenter og/eller kontrakter på temaene det ble forhandlet om gjorde at vi følte vi hadde rett til å forvente at kunden gikk med på våre forespørsler.	101	1	5	3,1	1,3	



**Figur 13 – Gjennomsnittssvar formell legitim makt.**

Basert på tabell 3 og figur 13 ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde noe potensial for formell legitim makt (3,1). Respondentene mener også at kunden brukte noe formell legitim makt (3,2), og de mente at denne maktbruken hadde mye effekt på forhandlingen (3,5).
- For *leverandøren* mente respondentene at de hadde mye potensial for formell legitim makt (3,7). Respondentene mente også at leverandøren brukte noe formell legitim makt (3,3), og at denne maktbruken hadde noe effekt på forhandlingen (3,1).



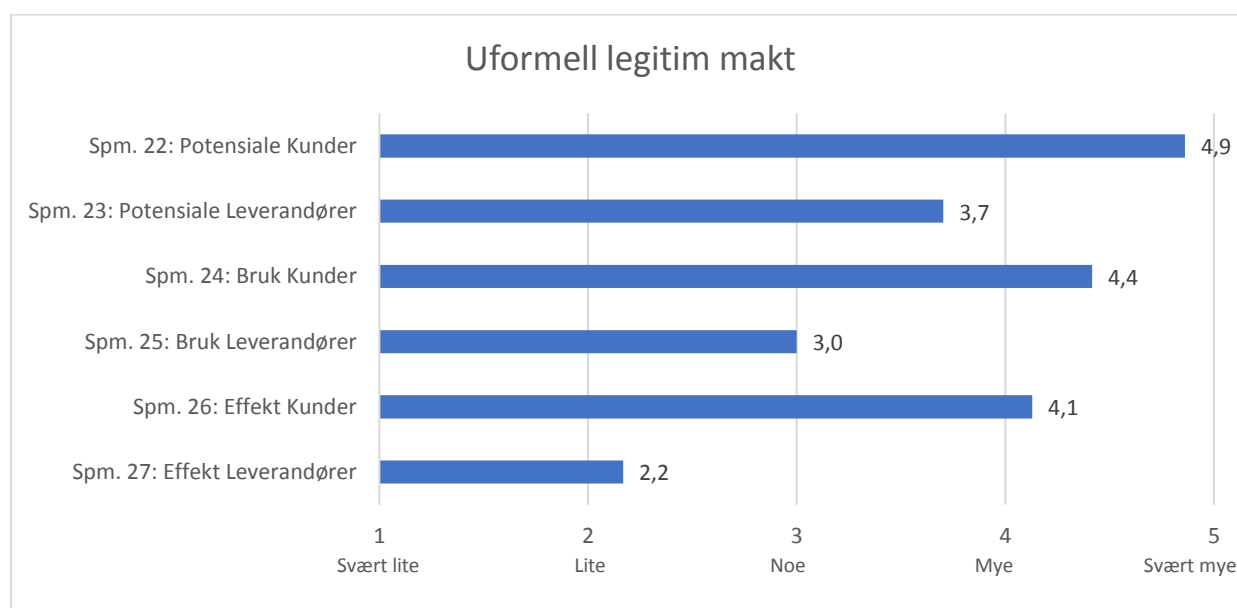
**Figur 14 – Differanse (K-L) formell legitim makt.**

Figur 14 som viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) forteller oss at potensialet for formell legitim makt var noe større hos leverandøren enn kunden (-0,5). Differansen for hvor mye makt som har blitt brukt er marginalt negativ (-0,1) og forteller oss at leverandøren og kunden har forsøkt å bruke formell legitim makt i tilnærmet lik grad. Differansen for hvor mye effekt formell legitim makt har hatt på forhandlingene er positiv (0,4) og dermed i kundens favør.

## Uformell legitim makt

**Tabell 4 – Frekvenstabell uformell legitim makt.**

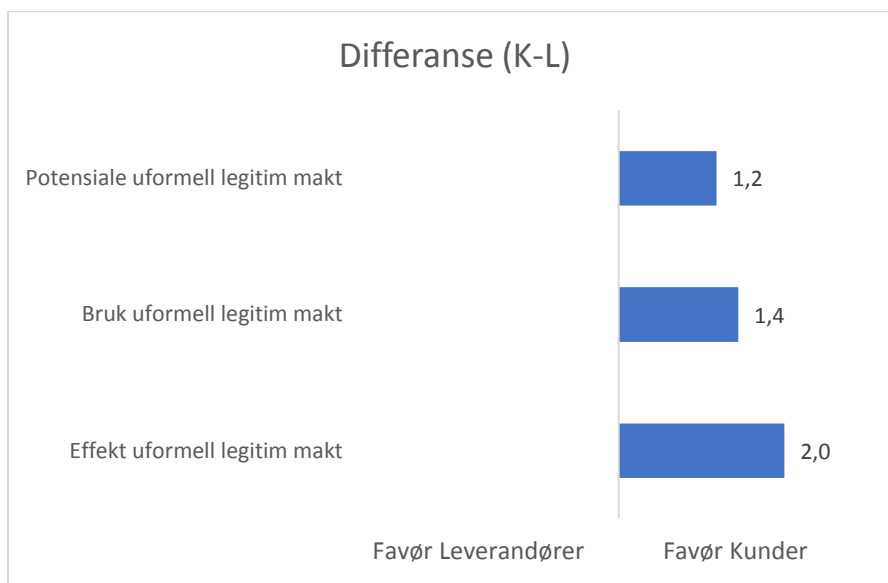
Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
<b>Uformell legitim makt</b>								
22	K	Kunden har en viktig posisjon og/eller sentral rolle i bransjen	101	4	5	4,9	0,3	1,2
23	L	Vi har en viktig posisjon og/eller sentral rolle i bransjen	101	1	5	3,7	1,2	
24	K	Kunden brukte sin posisjon og/eller rolle til å fremme krav og ønsker under forhandlingene	101	1	5	4,4	1,0	1,4
25	L	Vi brukte vår posisjon og/eller rolle til å fremme krav og/eller ønsker under forhandlingene.	101	1	5	3,0	1,3	
26	K	Kundens posisjon og/eller rolle gjorde at vi følte oss forpliktet til å godta kundens krav og/eller ønsker under forhandlingene.	101	1	5	4,1	1,2	2,0
27	L	Vår egen posisjon og/eller rolle gjorde at kunden følte seg forpliktet til å godta våre krav og/eller ønsker under forhandlingene.	101	1	5	2,2	1,2	



**Figur 15 – Gjennomsnittssvar uformell legitim makt.**

Basert på tabell 4 og figur 15 ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde svært mye potensial for uformell legitim makt (4,9). Respondentene mente også at kunden brukte mye uformell legitim makt (4,4), og de mente at denne maktbruken hadde mye effekt på forhandlingen (4,1).
- For *leverandøren* mente respondentene at de hadde mye potensial for uformell legitim makt (3,7). Respondentene mente også at leverandøren brukte noe uformell legitim makt (3,0), men at denne maktbruken hadde lite effekt på forhandlingen (2,2).



**Figur 16 – Differanse (K-L) uformell legitim makt.**

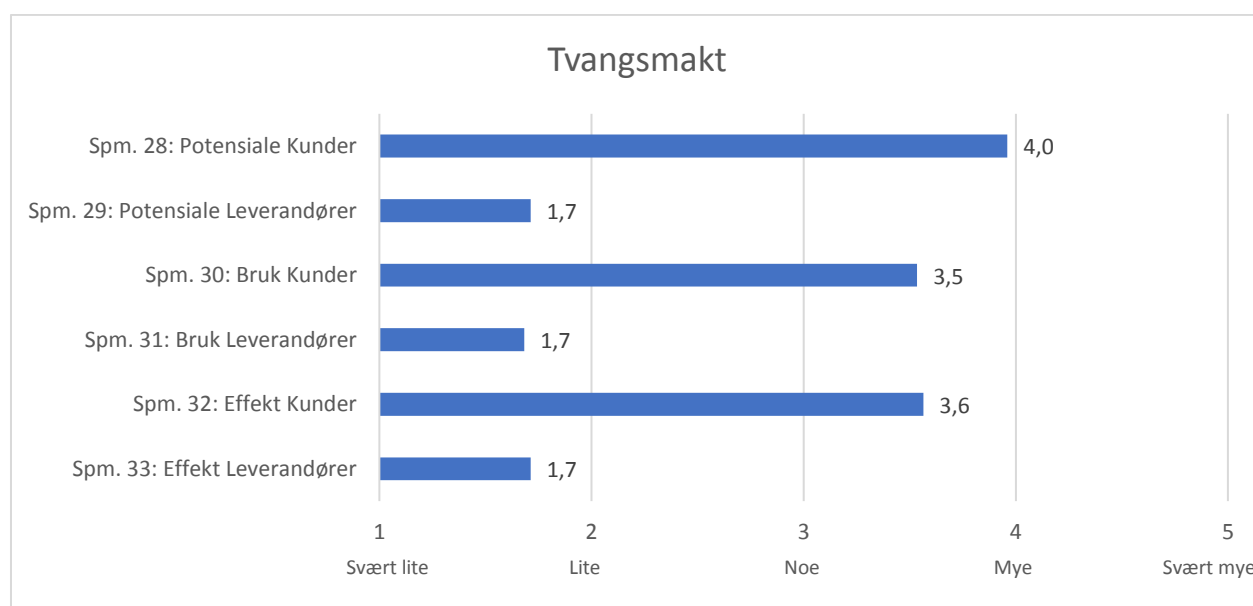
Figur 16 som viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) forteller oss at potensialet for uformell legitim makt var større hos kunden enn leverandøren (1,2). Differansen for hvor mye makt som har blitt brukt øker sammenlignet med potensialet (1,4) og forteller oss at kunden har brukt sin uformelle legitime makt i større grad enn leverandøren. Differansen for hvor mye effekt den uformelle legitime maktbruken har hatt på forhandlingen er meget stor (2,0) og i kundens favør.



## Tvangsmakt

Tabell 5 – Frekvenstabell tvangsmakt.

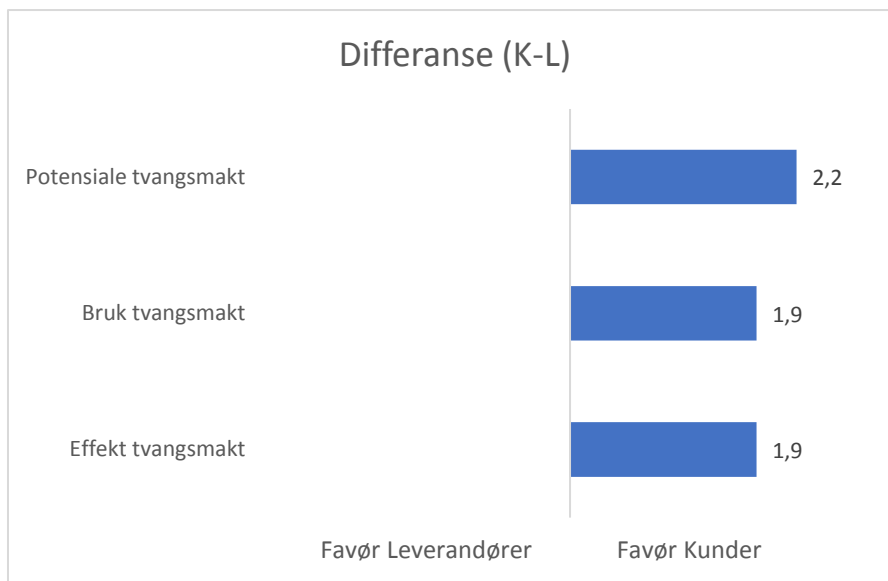
Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
<b>Tvangsmakt</b>								
28	K	Kunden hadde mulighet til å på ulike måter tvinge oss til å godta deres ønsker eller krav.	101	1	5	4,0	1,3	2,2
29	L	Vi hadde mulighet til å på ulike måter tvinge dem til å godta våre ønsker eller krav.	101	1	5	1,7	0,9	
30	K	Kunden kommuniserte til oss, eller på en annen måte gjorde det klart for oss, mulighetene de hadde til å tvinge oss til å godta deres ønsker eller krav.	101	1	5	3,5	1,5	1,9
31	L	Vi kommuniserte til kunden, eller på en annen måte gjorde det klart for dem, mulighetene vi hadde til å tvinge dem til å godta våre ønsker eller krav.	101	1	5	1,7	1,0	
32	K	Kundens muligheter til å på ulike måter tvinge oss, gjorde at vi godtok deres krav og/eller ønsker.	101	1	5	3,6	1,4	1,9
33	L	Våre muligheter til å på ulike måter tvinge dem, gjorde at kunden godtok våre krav eller ønsker.	101	1	5	1,7	1,0	



Figur 17 – Gjennomsnittssvar tvangsmakt.

Basert på tabell 5 og figur 17 ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde mye potensial for tvangsmakt (4,0). Respondentene mente også at kunden brukte mye tvangsmakt (3,5), og de mener at denne maktbruken hadde mye effekt på forhandlingen (3,6).
- For *leverandøren* mente respondentene at de hadde lite potensial for tvangsmakt (1,7). Respondentene mente også at leverandøren brukte lite tvangsmakt (1,7), og at denne maktbruken hadde lite effekt på forhandlingen (1,7).



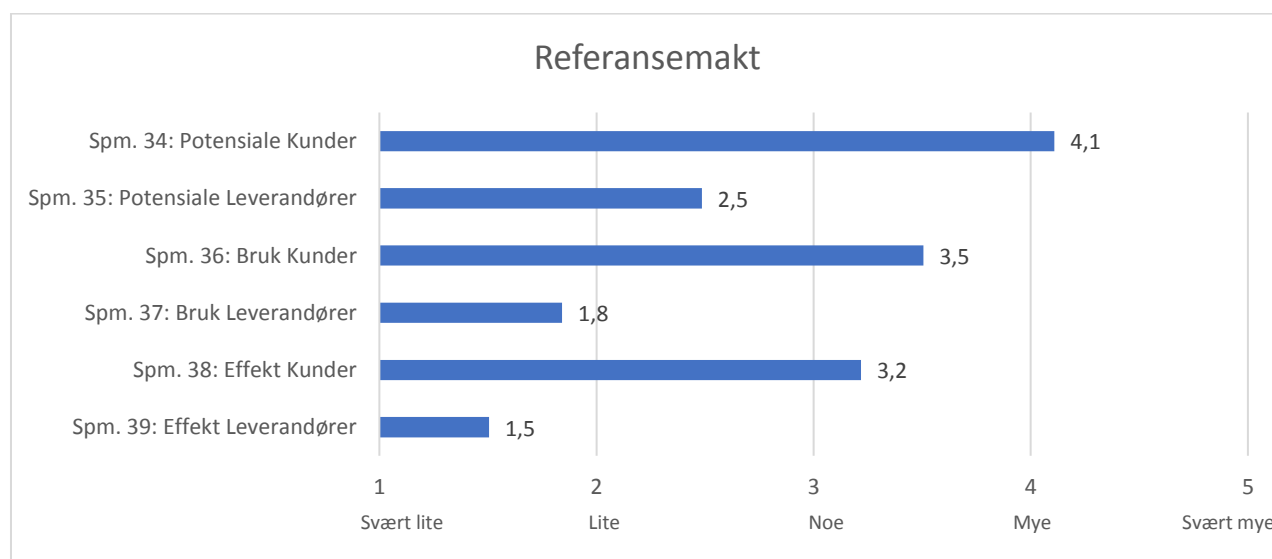
**Figur 18 – Differanse (K-L) tvangsmakt.**

Figur 18 som viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) forteller oss at potensialet for tvangsmakt var betydelig større hos kunden enn leverandøren (2,2). Differansen for hvor mye makt som har blitt brukt er noe mindre sammenlignet med potensialet (1,9), og forteller oss at kunden har brukt tvangsmakt i større grad enn leverandøren. Differansen for hvor mye effekt maktbruken har hatt på forhandlingen er meget stor (1,9) og i kundens favør.

## Referansemakt

**Tabell 6 – Frekvenstabell referansemakt.**

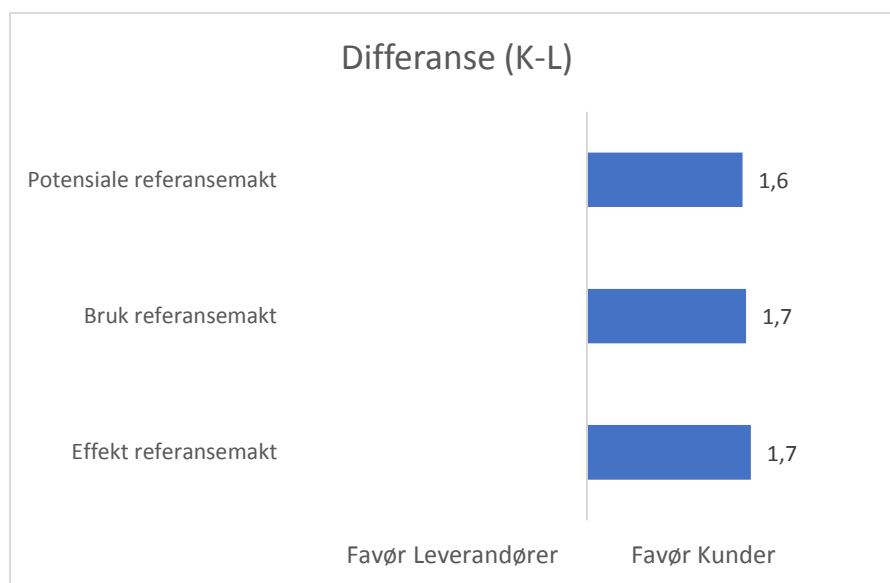
Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
<b>Referansemakt</b>								
34	L	Kunden virket å ha et ønske om å bli assosiert med oss, og kontrakten var en måte å oppnå dette på.	101	1	5	2,5	1,1	1,6
35	K	Vi hadde et ønske om å bli assosiert med kunden, og denne kontrakten var en måte å oppnå det på	101	1	5	4,1	1,0	
36	K	Kunden var klar over at vi ønsket å bli assosiert med dem, noe de utnyttet under forhandlingene når de fremmet sine ønsker eller krav.	101	1	5	3,5	1,4	1,7
37	L	Vi var klar over at kunden ønsket å bli assosiert med oss, noe vi utnyttet under forhandlingene når vi fremmet våre ønsker eller krav.	101	1	5	1,8	1,1	
38	L	Siden vi ønsket å bli assosiert med kunden, stilte vi mindre krav under forhandlingene, og kunden oppnådde derfor bedre betingelser enn normalt i kontrakten.	101	1	5	3,2	1,5	1,7
39	K	Siden kunden ønsket å bli assosiert med oss, stilte kunden mindre krav under forhandlingene, og vi oppnådde derfor bedre betingelser enn normalt i kontrakten.	101	1	4	1,5	0,8	



**Figur 19 – Gjennomsnittssvar referansemakt.**

Basert på tabell 6 og figur 19 ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde mye potensial for referansemakt (4,1). Respondentene mente også at kunden brukte mye referansemakt (3,5), og de mente at denne maktbruken hadde noe effekt på forhandlingen (3,2).
- For *leverandøren* mente respondentene at de hadde noe potensial for referansemakt (2,5). Respondentene mente også at leverandøren brukte lite referansemakt (1,8), og at denne maktbruken hadde lite effekt på forhandlingen (1,5).



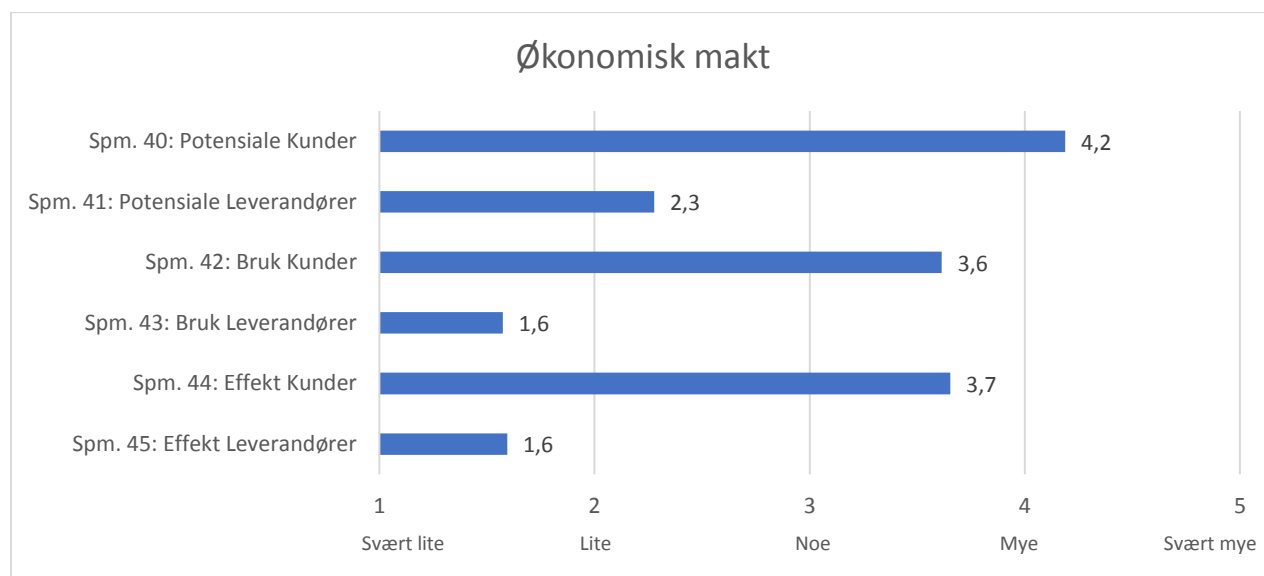
**Figur 20 – Differanse (K-L) referansemakt.**

Figur 20 som viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) forteller oss at potensialet for referansemakt var større hos kunden enn leverandøren (1,6). Differansen for hvor mye makt som har blitt brukt var betydelig (1,7) og forteller oss at kunden har brukt sin referansemakt i større grad enn leverandøren. Differansen for hvor mye effekt den økonomiske maktbruken har hatt på forhandlingen er også stor (1,7) og i kundens favør.

## Økonomisk makt

Tabell 7 – Frekvenstabell økonomisk makt.

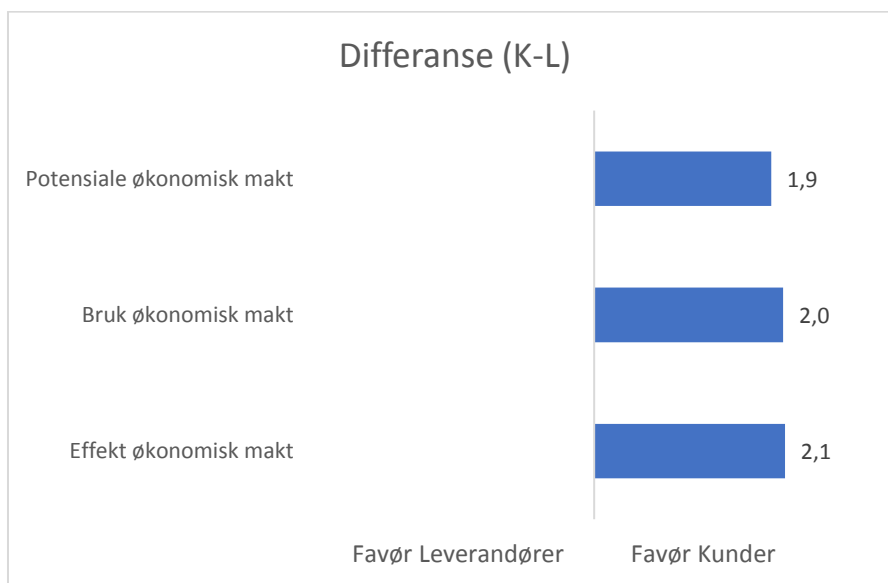
Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
<b>Økonomisk makt</b>								
40	K	Vi visste at kunden hadde nok økonomiske ressurser til å bruke andre muligheter for å tilegne seg det vi kunne tilby.	101	1	5	4,2	1,1	1,9
41	L	Kunden visste at vi hadde nok økonomiske ressurser til å bruke andre muligheter for å selge våre produkter eller tjenester.	101	1	5	2,3	1,2	
42	K	Kunden utnyttet vår kjennskap til at de hadde store økonomiske ressurser til å få gjennom sine ønsker eller krav under forhandlingene.	101	1	5	3,6	1,3	2,0
43	L	Vi utnyttet kundens kjennskap til at vi hadde store økonomiske ressurser til å få gjennom våre ønsker eller krav under forhandlingene.	101	1	5	1,6	0,9	
44	K	Kundens mulighet til å skaffe seg våre produkter og/eller tjenester på andre måter gjorde at de fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.	101	1	5	3,7	1,4	2,1
45	L	Vår mulighet til å selge våre produkter og/eller tjenester til andre kunder gjorde at vi fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.	101	1	5	1,6	0,9	



Figur 21 – Gjennomsnittssvar økonomisk makt.

Basert på tabell 7 og figur 21 ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde mye potensial for økonomisk makt (4,2). Respondentene mente også at kunden brukte mye økonomisk makt (3,6), og de mente at denne maktbruken hadde mye effekt på forhandlingen (3,7).
- For *leverandøren* mente respondentene at de hadde lite potensial for økonomisk makt (2,3). Respondentene mente også at leverandøren brukte lite økonomisk makt (1,6), og at denne maktbruken hadde lite effekt på forhandlingen (1,6).



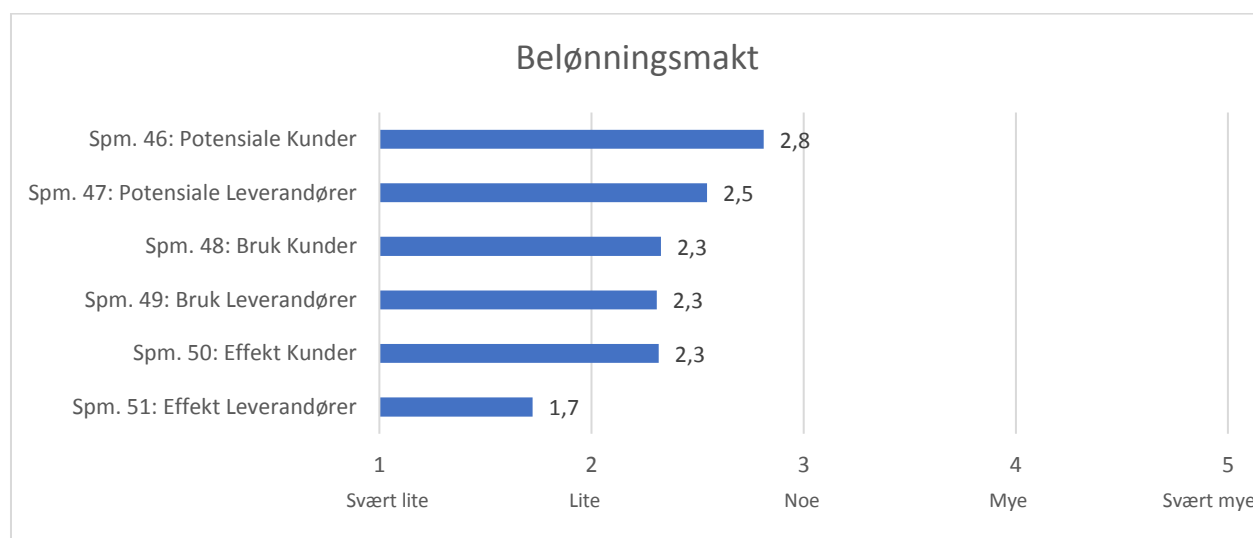
**Figur 22 – Differanse (K-L) økonomisk makt.**

Figur 22 som viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) forteller oss at potensialet for økonomisk makt var betydelig større hos kunden enn leverandøren (1,9). Differansen for hvor mye makt som har blitt brukt er svært stor (2,0) og forteller oss at kunden har brukt sin økonomiske makt i større grad enn leverandøren. Differansen for hvor mye effekt den økonomiske maktbruken har hatt på forhandlingen er også svært stor (2,1) og i kundens favør.

## Belønningsmakt

Tabell 8 – Frekvenstabell belønningsmakt.

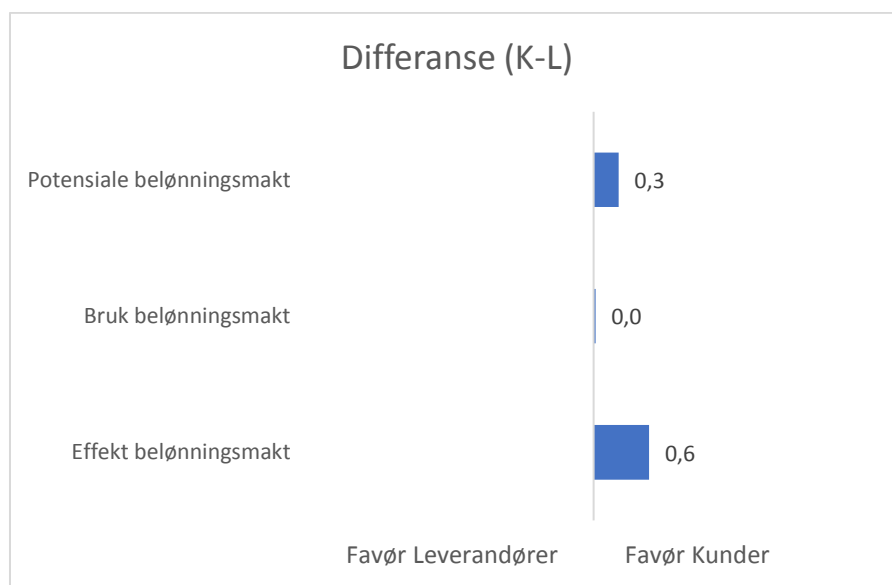
Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik	K - L
<b>Belønningsmakt</b>								
46	K	Kunden hadde mulighet for å tilby ulike belønninger til oss som et virkemiddel under kontraktsforhandlingene.	101	1	5	2,8	1,5	0,3
47	L	Vi hadde mulighet for å tilby ulike belønninger til kunden som et virkemiddel under kontraktsforhandlingene.	101	1	5	2,5	1,4	
48	K	Kunden brukte sine belønningsmuligheter overfor oss aktivt under forhandlingene for å få gjennom sine ønsker eller krav.	101	1	5	2,3	1,4	0,0
49	L	Vi brukte våre belønningsmuligheter overfor kunden aktivt under forhandlingene for å få gjennom våre ønsker eller krav.	101	1	5	2,3	1,4	
50	K	Kundens belønningsmuligheter overfor oss gjorde at de fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.	101	1	5	2,3	1,4	0,6
51	L	Våre belønningsmuligheter overfor kunden gjorde at vi fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.	101	1	5	1,7	1,0	



Figur 23 – Gjennomsnittssvar belønningsmakt.

Basert på tabell 8 og figur 23 ser vi at:

- For *kunden* var oppfatningen hos respondentene at de hadde noe potensial for belønningsmakt (2,8). Respondentene mente også at kunden brukte noe belønningsmakt (2,3), og de mener at denne maktbruken hadde noe effekt på forhandlingen (2,3).
- For *leverandøren* mente respondentene at de hadde noe potensial for belønningsmakt (2,5). Respondentene mente også at leverandøren brukte noe belønningsmakt (2,3), men at denne maktbruken hadde lite effekt på forhandlingen (1,7).



**Figur 24 – Differanse (K-L) belønningsmakt.**

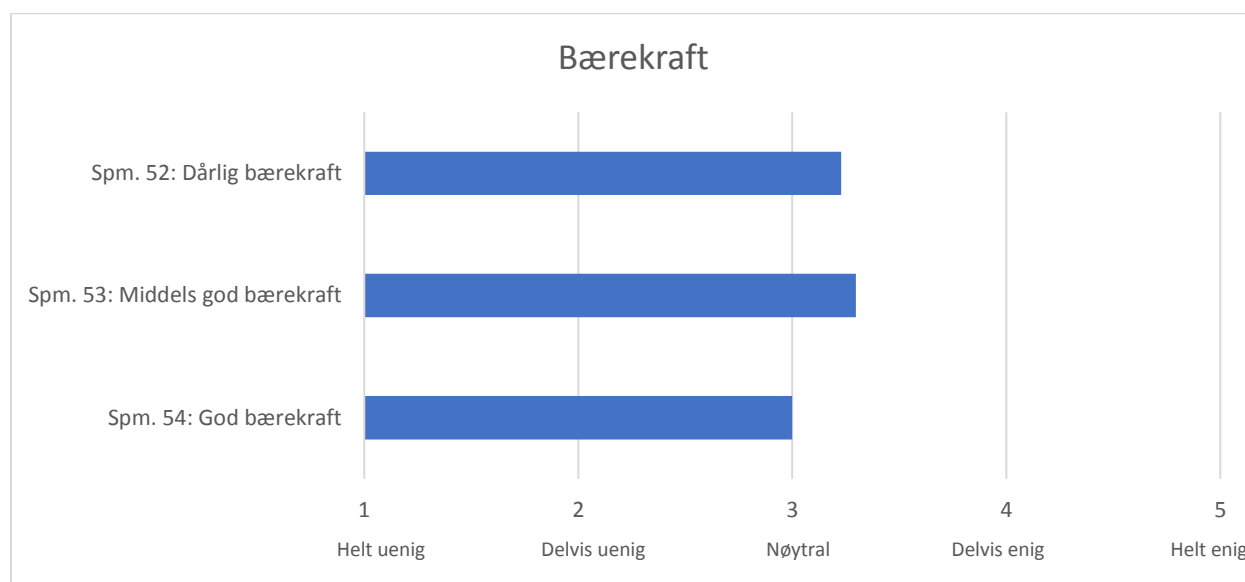
Figur 24 som viser differansen mellom kunden (K) og leverandøren (L) forteller oss at potensialet for belønningsmakt var tilnærmet likt hos kunden og leverandøren (0,3). Det er ingen differanse for hvor mye makt som har blitt brukt (0,0). Differansen for hvor mye effekt maktbruken har hatt på forhandlingene er liten (0,6) og i kundens favør.



### 4.3.3 Bærekraft

**Tabell 9 – Frekvenstabell bærekraft.**

Spm nr.	Kunde (K) / leverandør (L)	Spørsmål	Antall svar	Min	Maks	Gj.snitt	St.avvik
<b>Bærekraft</b>							
49	L	Kontrakten gjør at vi taper mindre enn vi ville gjort uten kontrakt, men er ikke bærekraftig for oss på lengre sikt.	101	1	5	3,0	1,6
50	L	Vi tjener akkurat nok på kontrakten til at det går rundt. På lengre sikt er vi sårbare for uforutsette kostnader.	101	1	5	3,3	1,5
51	L	Kontrakten bidrar til god økonomi for bedriften vår.	101	1	5	3,2	1,3



**Figur 25 – Gjennomsnittssvar bærekraft.**

Basert på tabell 9 og figur 25 ser vi at alle gjennomsnittsvarene vedrørende bærekraft sentrerer seg rundt sentrum av skalaen, altså at de er nøytrale. Dette kan til en viss grad forklares ved at fordi de forskjellige spørsmålene skal avdekke henholdsvis god, middels og dårlig bærekraft er det logisk at de respondentene som har gitt lav score på god bærekraft kan ha gitt tilsvarende høy score på dårlig bærekraft. Høye standardavvik er også med på å indikere stor variasjon i svarene og at gjennomsnittet kan havne rundt sentrum. Figur 25 viser likevel at det er minst enighet om at kontrakten har gitt god bærekraft.

#### 4.3.4 Beregninger

##### *Andel av potensiell makt brukt*

Vi har valgt å beregne hvor stor andel av potensiell makt som har blitt brukt i forhandlingene. Vi kan ikke si hvorfor det er slik, men som nevnt i teorikapittelet kan det i noen tilfeller være nok at makten er tilstede (potensiell) i forhandlingen, eller så kan en makt være ikke-brukbar fordi det medfører for store kostnader å bruke den.

**Tabell 10 – Oversikt prosent av potensiell makt brukt.**

	% av potensiell makt brukt	
	K	L
Informasjonsmakt	86 %	102 %
Ekspertmakt	71 %	88 %
Formell legitim makt	103 %	89 %
Uformell legitim makt	90 %	81 %
Tvangsmakt	88 %	100 %
Referansemakt	85 %	72 %
Økonomisk makt	86 %	70 %
Belønningsmakt	82 %	92 %
Snitt:	86 %	87 %

Basert på tabell 10 ser vi at:

- Kunden bruker all potensiell formell legitim makt, dog hadde kunden bare ‘noe’ potensial i utgangspunktet. Resten av maktypene havner ganske likt, utenom ekspertmakt som ligger en del lavere.
- Leverandøren brukte all potensiell informasjonsmakt og tvangsmakt. Informasjonsmakten var det i utgangspunktet mye av, mens tvangsmakten var det lite av.
- Totalt for alle maktypene bruker kunden gjennomsnittlig 86% av potensiell makt, mens leverandøren bruker 87%.

### Effektiv makt

Som nevnt i teorikapittelet er effektiv makt den gjenstående makten etter at utøvd makt har blitt møtt med motstand. Dette har vi beregnet ved å ta makt brukt og subtrahert med maktbrukens effekt. Resultatet er presentert under i tabell \_\_\_\_\_. Som en forutsetning for at makt skal kunne klassifiseres som effektiv anser vi det som en forutsetning at det har blitt utøvd mye eller svært mye av den aktuelle maktypen.

**Tabell 11 – Oversikt prosentvis gjenstående makt.**

	% gjenstående makt	
	K	L
Informasjonsm.	84 %	70 %
Ekspertmakt	107 %	83 %
Formell legitim m.	109 %	94 %
Uformell legitim m.	93 %	73 %
Tvangsmakt	103 %	100 %
Referansemakt	91 %	83 %
Økonomisk makt	103 %	100 %
Belønningsmakt	100 %	74 %
Snitt:	99 %	85 %

Basert på tabell 11 ser vi at:

- For kunden sin del gjenstår all makt for omtrent halvparten av maktypene. Derimot er det bare for økonomisk makt og tvangsmakt kunden har utøvd det vi har kategorisert som «mye» makt. Disse maktypene kan dermed anses som effektive makter for kunden.
- For leverandøren finner vi at de maktypene hvor det gjenstår mest makt etter at makten er blitt brukt, er maktyper hvor leverandøren hverken har stort maktpotensial, eller mye maktbruk. Det er bare for informasjonsmakt og ekspertmakt våre funn viser at leverandøren bruker mye makt. Men når disse maktypene har blitt brukt av leverandøren er det mye makt som faller bort og ikke har effekt på forhandlingen.
- Sammenlignet med kunden viser våre resultater at leverandøren ikke har maktyper som er like effektive i forhandlingen. Totalt for alle maktypene gjenstår det gjennomsnittlig 99% av makt brukt for kunden, mens for leverandøren gjenstår 85%.

### 4.3.5 Oppsummering

Vi har til nå i dette kapittelet presentert mange tall, og det kan være lett å miste oversikten. Av den grunn har vi satt disse inn i tabellen under for å kunne gi en samlet oversikt over partenes potensial for makt, maktbruk og maktbrukens effekt på forhandlingen. Vi presenterer også det vi anser som de mest interessante resultatene som vi ønsker å diskutere i kapittel 5.

**Tabell 12 – Oppsummering maktfordeling.**

	Potensial		Bruk		Effekt	
	K	L	K	L	K	L
Informasjonsmakt	Mye	Mye	Mye	Mye	Noe	Mye
Ekspertmakt	Mye	Svært mye	Noe	Mye	Noe	Mye
Formell legitim makt	Noe	Mye	Noe	Noe	Mye	Noe
Uformell legitim makt	Svært mye	Mye	Mye	Noe	Mye	Lite
Tvangsmakt	Mye	Lite	Mye	Lite	Mye	Lite
Referansemakt	Mye	Noe	Mye	Lite	Noe	Lite
Økonomisk makt	Mye	Lite	Mye	Lite	Mye	Lite
Belønningsmakt	Noe	Noe	Lite	Lite	Lite	Lite

#### *Potensial*

Resultater relatert til partenes potensial for maktbruk er relevant for å svare på første delspørsmål: «Har partene potensial for maktbruk?».

Generelt:

- For alle makttypene, utenom én, hadde kunden enten like mye eller mer potensial enn leverandøren.
- Kunden hadde mye potensial for de fleste makttypene. Leverandørene hadde mye potensial for omtrent halvparten.

Interessante resultater:

- Ingen av partene hadde mye potensial for belønningsmakt.
- Leverandøren hadde mer potensial enn kunden for ekspertmakt.
- Tvangsmakt og økonomisk makt er de makttypene hvor differansen i maktpotensial var størst mellom kunde og leverandør, samt de makttypene hvor leverandørene hadde minst potensial.

- Uformell legitim makt var den makttypen hvor kunden hadde størst maktpotensial, men her hadde også leverandøren mye potensial for makt.

#### *Bruk*

Resultater relatert til partenes bruk av makt er relevant for å svare på andre delspørsmål: «Bruker partene den potensielle makten?».

#### Generelt:

- Basert på tall for potensial og bruk av de ulike makttypene, viser våre resultater at kun for mindretallet av makttypene ble all potensiell makt brukt, mens for flertallet av makttypene ble ikke hele maktpotensialet brukt.
- De makttypene som var minst brukt var også de makttypene partene hadde minst maktpotensial for.

#### Interessante resultater:

- Både kunden og leverandøren bruker mye informasjonsmakt.
- Den eneste makttypen hvor leverandøren bruker mer makt enn kunden.
- Kunden bruker mest uformell legitim makt,

#### *Effekt*

Resultater relatert til om partenes bruk av makt hadde effekt på forhandlingen er relevant for å svare på tredje delspørsmål: «Har partenes bruk av makt effekt på forhandlingen?».

#### Generelt:

- Kundens bruk av fire makttyper hadde mye effekt på forhandlingen, og tre makttyper hadde noe effekt på forhandlingen.
- Leverandøren hadde bare to makttyper som hadde mye effekt på forhandlingen, og en makttype med noe effekt.

#### Interessante resultater:

- Kundens bruk av uformell legitim makt var den makttypen som hadde mest effekt på forhandlingen.
- For leverandøren var det informasjonsmakt som hadde mest effekt på forhandlingen.

#### *Andel av potensiell makt brukt*

- For kunden er det uformell legitim makt som brukes i størst grad (90%), og hvor kunden også hadde mye eller svært mye potensial.
- For leverandøren er det informasjonsmakt som brukes i størst grad (all makt tilgjengelig), og hvor leverandøren også hadde mye eller svært mye potensial.
- Totalt for alle maktypene bruker kunden gjennomsnittlig 86% av potensiell makt, mens leverandøren bruker 87%.

#### *Effektiv makt*

- For kunden kan tvangsmakt og økonomisk makt betegnes som effektive makter.
- For leverandøren kan ingen maktyper betegnes som effektive i samme målestokk som for kunden.
- Totalt for alle maktypene gjenstår det gjennomsnittlig 99% av makt brukt for kunden, mens for leverandøren gjenstår 85%.

#### 4.4 Presentasjon av hovedfunn: Regresjonsanalyse

Vi ønsket å se på hvordan maktbruk påvirket bærekraften i kontraktene og har brukt multippel regresjonsanalyse for å gjøre dette. Målsettingen med dette er å «bestemme så nøyaktig som mulig hvorledes én bestemt årsaksfaktor påvirker den avhengige variabelen» (Skog, 2004).

#### Variabler

Tabell 13 under beskriver hvilke variabler vi har brukt i regresjonsanalysene som er gjennomgått videre i kapittelet.

**Tabell 13 – Oversikt variabler.**

Variabler	Beskrivelse
K_INF	Kundenes bruk av informasjonsmakt
L_INF	Leverandørenes bruk av informasjonsmakt
K_EKS	Kundenes bruk av ekspertmakt
L_EKS	Leverandørenes bruk av ekspertmakt
K_F.LEG	Kundenes bruk av formell legitim makt
L_F.LEG	Leverandørenes bruk av formell legitim makt
K_UF.LEG	Kundenes bruk av uformell legitim makt
L_UF.LEG	Leverandørene bruk av uformell legitim makt
K_TVANG	Kundenes bruk av tvangsmakt
L_TVANG	Leverandørenes bruk av tvangsmakt
K_REF	Kundenes bruk av referansemakt
L_REF	Leverandørenes bruk av referansemakt
K_ØKO	Kundenes bruk av økonomisk makt
L_ØKO	Leverandørenes bruk av økonomisk makt
K_BEL	Kundenes bruk av belønningsmakt
L_BEL	Leverandørenes bruk av belønningsmakt
GOD_BÆREKRAFT	Leverandørenes oppfatning av om kontrakten gir god bærekraft

#### Modeller

Vi har utført to multiple regresjonsanalyser for å undersøke sammenhengen mellom maktbruk og bærekraft. En av modellene har vi forkastet og en har vi valgt å gå videre med:

- *Gir leverandørenes maktbruk god bærekraft?*

I denne modellen brukte vi «GOD\_BÆREKRAFT» som avhengig variabel og leverandørenes bruk av de forskjellige makttypene som uavhengige variabler. Modellen fikk en p-verdi på 0.508 og er ikke statistisk signifikant. Siden modellen da ikke kan brukes til å forklare variasjonen i «GOD\_BÆREKRAFT» forkastet vi denne.

- *Gir kundens maktbruk god bærekraft?*

I denne modellen brukte vi «GOD\_BÆREKRAFT» som avhengig variabel og kundenes bruk av de forskjellige makttypene som uavhengige variabler. Modellen fikk en p-verdi på 0.000 og er statistisk signifikant. I tillegg fikk modellen en «Adjusted R Square» på 0.205, noe som betyr at modellen kan forklare 20.5% av variasjonen i «GOD\_BÆREKRAFT». Dette anser vi som bra og bruker derfor denne modellen i videre analyse og diskusjon.

Sammendrag og variasjonsanalyse for modellen:

**Tabell 14 – Sammendrag modell.**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519 <sup>a</sup>	,269	,205	1,168

a. Predictors: (Constant), K\_BEL, K\_F.LEG, K\_INF, K\_UF.LEG, K\_REF, K\_EKS, K\_ØKO, K\_TVANG

b. Dependent Variable: GOD\_BÆREKRAFT

**Tabell 15 – Variasjonsanalyse.**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,182	8	5,773	4,229	,000 <sup>b</sup>
	Residual	125,580	92	1,365		
	Total	171,762	100			

a. Dependent Variable: GOD\_BÆREKRAFT

b. Predictors: (Constant), K\_BEL, K\_F.LEG, K\_INF, K\_UF.LEG, K\_REF, K\_EKS, K\_ØKO, K\_TVANG

Test av de uavhengige variablene

Multikollinearitet

«Hvis det er høy korrelasjon mellom en gitt uavhengig variabel (eksempelvis  $X_1$ ) og de øvrige uavhengige variablene ( $X_2, X_3, \dots$ ), vil følgelig parameterestimatet for den gitte variabelen ( $b_1$ ) få en stor standardfeil.» (Skog, 2004). Dette kalles multikollinearitet og oppstår når «Tolerance» er under 0,10 og «VIF» er over 10. Som tabell 16 under viser er alle «Tolerance» verdier over grenseverdien på 0,1 med god margin. I tillegg er «VIF» verdier også langt under 10, og vi konkluderer da med at modellen vår har ikke et problem med multikollinearitet.



**Tabell 16 – Oversikt "Tolerance" og "VIF".**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	K_INF	,731	1,369
	K_EKS	,581	1,722
	K_F.LEG	,703	1,422
	K_UF.LEG	,521	1,919
	K_TVANG	,389	2,571
	K_REF	,582	1,718
	K_ØKO	,396	2,527
	K_BEL	,821	1,217

a. Dependent Variable: GOD\_BÆREKRAFT

*Signifikante variabler*

Vi har valgt å sette grensen for signifikansverdi på 0,1. Tabell 17 under viser at vi har tre uavhengige variabler som er statistisk signifikante, da disse har p-verdi (Sig.) under 0,1. Disse er «K\_UF.LEG», «K\_TVANG» og «K\_REF», altså kundens uformelle legitime makt, tvangsmakt, og referansemakt.

**Tabell 17 – Oversikt signifikansverdi.**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Sig.
1	(Constant)	,000
	K_INF	,248
	K_EKS	,579
	K_F.LEG	,756
	K_UF.LEG	,086
	K_TVANG	,005
	K_REF	,001
	K_ØKO	,436
	K_BEL	,571

a. Dependent Variable: GOD\_BÆREKRAFT

## Regresjon

Tabell 16 under viser regresjonsanalysen for de uavhengige variablene, som er statistisk signifikante, mot den avhengige variabelen. For to av variablene, «K\_UF.LEG» og «K\_TVANG» er betavertiene negative og viser hvor mye «GOD\_BÆREKRAFT» forventes å synke når disse variablene øker med én enhet. Betavertien til «K\_REF» er positiv og viser da hvor mye «GOD\_BÆREKRAFT» vil øke når denne variabelen øker med én enhet.

**Tabell 18 – Oversikt uavhengige variabler.**

		Coefficients <sup>a</sup>				Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,552	,727		6,259	,000
	K_UF.LEG	-,275	,158	-,214	-1,736	,086
	K_TVANG	-,368	,129	-,408	-2,855	,005
	K_REF	,360	,107	,393	3,364	,001

a. Dependent Variable: GOD\_BÆREKRAFT

Med utgangspunkt i ligning for multippel regresjon hvor Y betegner den avhengige variabelen, og X de forskjellige uavhengige variablene:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e$

Får vi da ligningen for vår modell:

$$\text{GOD\_BÆREKRAFT} = a + (-0,275 \cdot \text{K\_UF.LEG}) + (-0,368 \cdot \text{K\_TVANG}) + (0,360 \cdot \text{K\_REF}) + e$$

## 5 Tolkning og diskusjon

Med utgangspunkt i de mest relevante resultatene presentert i forrige kapittel, vil vi her belyse og diskutere delspørsmål og hypoteser.

### 5.1 Hovedfunn: Maktdistribusjon

I kapittel 4 presenterte vi to hovedfunn. Vi tar her for oss første hovedfunn, maktdistribusjon. Videre diskuterer vi rundt de tre hovedkomponentene i maktdistribusjon; potensial, bruk og effekt. Vi vil også gå gjennom de resultatene vi mener er mest interessante og relevante for delspørsmålene, hypotesene og problemstillingen, og diskutere rundt disse.

#### 5.1.1 Potensial for maktbruk

For å kunne bruke makt, må det ligge til grunn et potensial for maktbruk. Første delspørsmål går derfor på om partene har potensial for maktbruk.

#### **Generelt**

I tråd med våre forventinger hadde kunden i alle makttypene, utenom én, enten like mye eller mer potensial enn leverandøren. Det gir også mening at kunden hadde mye potensial for de fleste makttyper, og at leverandøren bare hadde for noen. Det er altså en markant forskjell i partenes samlede maktpotensial. Dette stemmer overens med det vi vet om operatørene på norsk sokkel, leverandørene, og størrelsesforholdet dem imellom. Vi vet også fra spørsmål 2 at for de fleste leverandørene utgjorde kontrakten enten stor eller middels del av omsetningen. Dette kan tyde på at leverandørene har et avhengighetsforhold til kundene som setter kunden i en maktposisjon, og dermed legger til rette for mer maktpotensial. Dette gjenspeiles tydelig i resultatene for tvangs-, referanse- og økonomisk makt, hvor kunden hadde betydelig mer potensial enn leverandøren.

#### **Interessante resultater**

At ingen av partene hadde mye potensial for belønningsmakt synes vi er overraskende. Vi hadde forventet at kunden ville ha mer potensial enn våre resultat tilsier. Det Diamantopoulos (1987) beskriver som motstykket til belønningsmakt er tvangsmakt, og våre resultater viser at nettopp tvangsmakt har vært en viktig del av maktgrunnet til kunden. Dette kan gi en forklaring på fraværet av belønningsmakt. Kan dette gi en indikasjon på holdningen og fremgangsmåten til kunden i forhandlingen? Resultatene gir et inntrykk av at kunden har basert seg på å spille på

frykt for å oppnå sine mål ved hjelp av tvangsmakt, snarere enn å belønne. For rennomméet til kunden er dette en dårlig inngang til forhandlinger da bruk av tvangsmakt skaper et dårlig forhandlingsmiljø og kan skade relasjonen. Bruk av belønningsmakt ville derimot gjort at et selskap ble sett på som sannferdig (Diamantopoulos 1987), i tillegg til at det kunne skapt et positivt forhandlingsmiljø.

Leverandørens store potensial for ekspertmakt er interessant. Ekspertmakt er den makttypen leverandøren hadde mest potensial i, og den eneste makttypen hvor leverandøren hadde mer potensial enn kunden. I utgangspunktet noe overraskende, men kan forklares med at en leverandør som regel sitter på mest kunnskap om produktet eller tjeneste de leverer. Med tanke på at vi spurte etter hvilken part som hadde mest ekspertise om det som lå til grunn for forhandlingen, virker dette logisk.

Tvangsmakt og økonomisk makt er de makttypene hvor differansen i maktpotensial var størst mellom kunde og leverandør, noe som i hovedsak skyldes at leverandørene hadde lite potensial. Også denne ulikheten antar vi er en konsekvens av størrelsesforholdet mellom kunde og leverandør, og vil kunne legge til rette for vertikal kvasi-integrasjon mellom kunde og leverandør.

Uformell legitim makt er den makttypen hvor kunden hadde størst maktpotensial. Som beskrevet i teoridelen er uformell legitim makt basert på rykte, posisjon og rolle til et selskap. Med mindre man er en stor leverandør, er dette noe som faller mest naturlig for operatørene som på bakgrunn av sin størrelse vil ha størst mulighet for å tilegne seg denne type makt. Av den grunn var det ikke overraskende at gjennomsnittet viser at kunden hadde svært mye potensial. Det som er overraskende er at gjennomsnittet til leverandører er så høyt som «Mye». Vi har vært inne på at leverandørene i hovedsak var små eller mellomstore virksomheter, så dersom denne makten eksisterte hos leverandøren, må makten komme fra andre kilder enn størrelsen på virksomheten. Siden våre resultater utlukkende er basert på leverandørens betraktninger om begge parter, kan dette bety at leverandøren har over- eller undervurdert seg selv eller kunden.

I den andre legitime makten – formell legitim makt – ser vi derimot at kunden kun har ‘noe’ potensial, i sterk kontrast til den uformelle varianten, hvor det var ‘svært mye’. Dette kan forklares med hvilken type relasjon som ligger til grunn mellom kunden og leverandøren. Diamantopoulos (1987) forklarer at om relasjonen er basert på et kontraktuelt eller

administrativt [uformelt] forhold kan indikere hvor mye formell legitim makt som er tilgjengelig. Mye uformell og lite formell legitim makt kan i så måte forklares med at tyngden av relasjoner er basert på administrative og ikke-formaliserte forhold. Dette kan indikere at operatører i mindre grad har eierforhold i leverandører, eller at formelle samarbeidsavtaler er lite brukt. På en annen side kan forklaringen være at formell legitim makt ikke er egnet til å bruke i forhandlinger, mens uformell legitim makt har egenskaper som egner seg godt.

Resultatet er generelt sett at det eksisterte en god del potensial for maktbruk. Potensial for maktbruk fasiliteter bruken av makt, men potensialet i seg selv kan være nok til at det har en effekt på forhandlingene. Dette er i tråd med hva vi forventet. Resultatet styrker også hypotesen vår om at kunden har og bruker mer makt enn leverandøren under kontraktsforhandlinger.

### 5.1.2 Bruk av makt

Andre delspørsmål dreier seg om partene og bruken av makt. Vi ønsket her å finne ut som den potensielle makten ble brukt eller ikke. Da ville vi også kunne se eventuelle sammenheng mellom bruk og potensial.

#### **Generelt**

Våre resultater viser at jevnt over blir ikke all potensiell makt brukt (ref. tabell 10), og mengde brukbar og ikke-brukbar makt er ganske lik for de ulike maktypene. Det er interessant at det er så likt, siden man skulle tro at de ulike maktypene hadde ulike egenskaper som resulterte i større ulikheter. En forklaring kan være at spørreskjemaet ikke plukker opp nyansene av bruk godt nok. Dersom vi hadde inkludert flere spørsmål som gikk på ulike grader av bruk, ville vi gjerne hatt større ulikheter.

#### **Interessante resultater**

Av naturlige årsaker er de maktypene som er minst brukt også de maktypene partene hadde minst maktpotensial for. Man kan enkelt og greit ikke bruke makt man ikke har. Ekspertmakt er makten hvor kunden brukte minst av den potensielle makten, og således hadde mest ubrukt makt. En mulig årsak kan være at dette er den sterkeste makten leverandørene har, og som de også brukte mye av. Det gjør det ekstra krevende for kunden å bruke sin ekspertmakt, og tilsynelatende svarer med å bruke andre typer makt.

Den gjennomsnittlig prosentvise delen av maktpotensialet som ble brukt var tilnærmet helt lik for begge parter, på henholdsvis 86% og 87%. Det er interessant at dette er likt for begge parter,

men her stopper også likheten. I de tilfellene hvor kunden har brukt mesteparten av potensiell makt, har ofte leverandøren brukt en relativt lav andel, og motsatt. Dette kan bety at maktbruk fra en part fortrenge den andre partens maktbruk innenfor samme makttype. Eksempelvis vedrørende bruken av ekspertmakt, hvor leverandøren brukte mye, og kunden lite. Dette kan på en annen side også bety at partene bevisst velger å bruke makt, basert på den andre partens styrker og svakheter.

At begge parter i snitt brukte omtrent like stor andel av sin potensielle makt, kan også indikere at dette er området hvor skillet mellom brukbar og ikke-brukbar makt går. At brukbar makt utgjør nærmere 90% er høyere enn vi forventet, spesielt for leverandørsiden.

Generelt sett synes vi en overraskende stor del av potensialet ble brukt. Vi ser også at i de fleste makttypene er det kun én av partene som bruker mye makt, som om det er en uskreven regel. Kan det være ufrivillig fra den andre parten, eller ligger det en bevisst og kanskje taktisk beslutning bak? En forklaring kan være at hvis en part bruker en type makt, kan det være kostbart for den andre parten å utfordre ved å bruke samme makt. I stedet velger da den andre parten å bruke makt eller gjøre mostand på andre områder.

Det er kun i informasjonsmakt begge partene bruker mye makt. Dette kan skyldes at bruken av informasjonsmakt kan oppfattes som positivt og styrke relasjonen.

Vi ser også at kunden totalt sett bruker mer makt enn leverandøren. At kunden i utgangspunktet har mest potensial, gjør at dette var som forventet. Dette styrker hypotesen om at kunden har og bruker mer makt enn leverandøren under kontraktsforhandlingen.

### 5.1.3 Maktbrukens effekt

Tredje delspørsmål går ut på om partenes bruk av makt effekt hadde effekt på forhandlingen.

#### **Generelt**

Tidligere i dette kapittelet undersøkte vi om partene hadde maktpotensial, og om makten ble brukt. Det neste vi må se på da, er om makten som ble brukt hadde effekt på forhandlingene. At kundens bruk av fire makttyper hadde mye effekt på forhandlingen, og tre makttyper hadde noe effekt på forhandlingen, forteller oss at kunden hadde mange valgmuligheter for å legge press på leverandøren. Dette taler for at kunden har gått offensivt til verks, og med effekt brukt mange typer makt for å oppnå sitt ønskede utfall av forhandlingen. Leverandøren hadde ikke de samme mulighetene med bare to makttyper som hadde mye effekt på forhandlingen, og en makttipe med noe effekt.

#### **Interessante resultater**

Kunden hadde hele fem makttyper hvor all maktbruk hadde effekt på forhandlingen (ref. tabell 11). Dette danner et bilde av at kunden stort sett kunne utøve makt som de selv følte for med full effekt, uten at leverandøren hadde mulighet for å yte motstand med egen maktbruk eller på andre måter. Likevel er det bare for to av disse fem makttypene at kunden har utøvd mye makt, noe som vi tidligere har lagt som et premiss for at en makt kan kalles effektiv. Disse makttypene var økonomisk makt og tvangsmakt.

I disse makttypene hadde leverandøren også minst potensial, noe som ikke er overraskende. Det kan bety det er nettopp det som gjør disse makttypene så effektive for kunden – at kundens maktbruk møter lite motstand fra leverandøren tatt i betraktning leverandørens manglende maktpotensial. Samtidig kan man si at det ikke ville vært naturlig å yte motstand mot tvangsmakt ved å selv bruke tvangsmakt. Da indikerer dette at leverandørens bruk av andre makttyper eller midler for å gjøre motstand mot kundens maktbruk ikke ga resultater.

Leverandøren på sin side hadde ingen makttyper som var like effektive som kundens økonomiske makt og tvangsmakt. De har med andre ord generelt mindre å stille opp med i en forhandling hva gjelder maktbruk. Dette kan skyldes ulike styrkeforhold, eller at enkelte makter er «kraftigere» enn andre typer makter. En annen årsak kan være at leverandøren er for avhengig av kunden. Dersom kunden er det Blois (1972) beskriver som en storkunde, kan en konsekvens være at leverandøren velger å ikke yte motstand mot maktbruken i det hele tatt. Kunden utgjør en for stor del av porteføljen, og å miste kundeforholdet kan gi umiddelbare konsekvenser for

leverandøren. Denne mulige årsaken styrkes av at en stor del av kontraktene utgjør en stor eller middels stor del av omsetningen til respondentene.

Aktører fra leverandørindustrien med erfaring fra kontraktsforhandlinger vi har vært i kontakt med, beskriver en maktbruk som minner om en kombinasjon av tvangsmakt og økonomisk makt. Problemstillingen disse aktørene har blitt stilt ovenfor kan kort oppsummeres med at de har fått et valg mellom å senke prisene sine med en gitt prosentandel, eller å bli vraket som leverandør. Et slikt ultimatum viser at kunden kan utøve økonomisk makt ved bruk av tvangsmakt. Dette er interessant i lys av våre resultater som viser at økonomisk makt og tvangsmakt er de to mest effektive makttypene kunden har. Det kan også bety at tvangsmakt er en fasilitator for andre makter, gitt dens egenskaper.

Generelt sett ser vi at selv om leverandøren bruker noen makttyper med mer effekt enn kunden, har de likevel liten effekt på forhandlingen. Dette styrker også vår hypotese om at i forhandling med store operatørselskap har leverandøren begrenset mulighet for å påvirke forhandlingen med maktbruk.

## 5.2 Hovedfunn: Regresjonsanalyse

### 5.2.1 Maktbruk og bærekraft

Fjerde delspørsmål går på sammenhengen mellom maktbruk og kontraktens økonomiske bærekraft for leverandøren. Våre forventninger var i utgangspunktet at kundens maktbruk ville ha negativ innvirkning på bærekraften, mens leverandørens maktbruk ville ha positiv innvirkning.

#### **Generelt**

Vi fant ingen statistisk signifikant sammenheng mellom *leverandørens* maktbruk og leverandørens økonomiske bærekraft. Vi fant derimot en signifikant sammenheng mellom *kundens* maktbruk og leverandørens bærekraft. Det var tre makttyper som var statistisk signifikante; uformell legitim makt, tvangsmakt og referansemakt. Med andre ord kan disse makttypene forklare deler av variasjonen i kontraktens økonomiske bærekraft.



Tatt i betraktning den generelle størrelsen på operatørselskapene og leverandørselskapene, kan disse resultatene indikere at det i mange tilfeller er et godt grunnlag for å si at kunden og leverandøren er vertikal-kvasi integrert. Det er ikke nødvendigvis udelt negativt, men har sin svakhet i at leverandøren blir svært avhengig av enkelte kunder.

I lys av at tvangsmakt og uformell legitim makt hadde signifikant negativ sammenheng med økonomisk bærekraft, styrkes hypotesen om at kundens maktbruk har negativ innvirkning på leverandørens betingelser. Samtidig svekkes hypotesen av at referansemakt hadde positiv sammenheng.

#### *Referansemakt*

Det mest overraskende resultatet var at kundens bruk av referansemakt hadde *positiv* innvirkning på bærekraften i kontrakten for leverandøren. Dette synes vi er overraskende, og meget interessant. Våre resultater kan ikke si noe om årsaken til dette, og det var heller ikke i tråd med våre forventninger. En mulig forklaring til dette oppstår når kunden har referansemakt over leverandøren, fordi leverandøren ønsker å bli assosiert med kunden (French & Raven, 1959). Når leverandøren ønsker å bli assosiert med kunden, er det naturlig å anta at leverandøren samtidig ønsker en god relasjon. For å oppnå en god relasjon, vet vi at man kan dele informasjon og ekspertise (Hansen, 2009). Dette ble også gjort av leverandørene ifølge våre resultater. En god relasjon kan i neste omgang føre til en bedre bærekraft for leverandøren. En annen mulig årsak kan ha sitt utgangspunkt i størrelsesforskjellen på partene, og at det forhandles om en ny kontrakt – kanskje er den første mellom disse partene. At kunden har mye referansemakt over leverandøren kan være en konsekvens av størrelsesforskjellen. Da kan det tenkes at for en liten leverandør vil det gi en betraktelig økning i omsetning å få en ny kontrakt med en stor kunde. Denne mulige årsaken styrkes av størrelsesforskjellene på leverandører og operatører gitt tidligere i oppgaven, samt at majoriteten av årsakene til forhandlingene var en ny kontrakt.

Man kan også tenke i de baner at kunden også er opptatt av sine referanser og å opprettholde et godt rykte, men denne årsaken svekkes av tidligere diskusjoner som avdekket at kunden ikke benytter maktyper som bedrer relasjonen.

#### *Tvangsmakt og uformell legitim makt*

Vi forventet at de fleste maktypene kunden brukte ville ha negativ sammenheng med leverandørens bærekraft i kontrakten. Det viste seg at kun uformell legitim makt og tvangsmakt

hadde en statistisk signifikant negativ sammenheng. Regresjonsanalysen viser også at tvangsmakt var den makttypen som kunne forklare størst andel av variasjonen i bærekraften. Selv om denne makttypen ikke er den mest brukte, vet vi fra tidligere at dette er den mest effektive typen, noe som samsvarer med resultatet fra regresjonsanalysen. Det at kundens bruk av tvangsmakt er ødeleggende for bærekraften og påvirker leverandørens økonomiske situasjon i så stor grad er oppsiktsvekkende, men ikke uventet. Vårt opprinnelige inntrykk av bransjen er at tvangsmakt er den makttypen som er mest brukt av kunden. Hvor utbredt og vanlig tvangsmakt er i petroleumsnæringen er vanskelig å si, men tatt i betraktning «oljenedturen» som næringen har vært gjennom de siste årene kan man anta at dette har vært praktisert i stor grad i forhandlinger. Uformell legitim makt er en makttipe som trolig ikke blir mer aktuell på grunn av en krise da den er uformelt gitt av posisjonen til et selskap. Våre resultater viser uansett at dette er den makttypen kunden har mest av. Tvangsmakt derimot kan være et effektivt og viktig verktøy å anvende for operatørene når de er tvunget til å kutte kostnader raskt som følge av et oljeprisfall.

### 5.3 Teoretiske implikasjoner

Vi vil her prøve å binde hovedfunnene våre opp mot anbefalinger som aktørene i bransjen kan dra nytte av. Målet er å øke bevisstheten rundt makt og maktbruk under forhandlinger, og hvordan dette kan skape et godt utgangspunkt for forhandling for begge parter.

Innledningsvis beskrev vi hvordan oljenedturen hadde påvirket petroleumsnæringen og ført til et tøffere forhandlingsklima mellom operatør og leverandør. Vi så også på hvordan standardkontraktene i bransjen i større grad baserte seg på forhandlinger, og flyttet risiko fra leverandør til operatørsiden. Samtidig ser vi på resultatene fra studien vår at kundesiden er parten i kontraktsforhandlingen som sitter i den beste posisjonen hva gjelder makt og maktbruk. Vi så også at dette kan gå utover den økonomiske bærekraften i kontrakten for leverandørsiden. Hva kan leverandøren gjøre for å styrke sin posisjon og motvirke dette? Kan leverandøren utnytte sin makt på en bedre måte? Det er tydelig at informasjons- og ekspertmakt er makttypene hvor leverandøren har best muligheter for å påvirke forhandlingene. Likevel ser vi at når leverandøren har brukt disse makttypene aktivt, så faller mye av makten bort. Kan det være makten blir utnyttet feil? Kanskje kan leverandørens styrker innen informasjon og ekspertise utnyttes på en annen måte, for eksempel ved å selge større komponenter eller tjenester som i større grad kan dra nytte av disse fordelene. Å aktivt promotere og «selge inn»

sin kunnskap og ekspertise før og under forhandlingene er noe som potensielt også kan øke effekten av disse makttypene og bedre leverandørens utgangspunkt før forhandling. Videre bør leverandøren også være bevisst og forberedt på de makttypene operatøren besitter, som de selv har lite av. Tvangsmakt, uformell legitim makt og økonomisk makt er makter som vi ser kunden bruker med mye effekt og leverandøren har lite effekt av. I kombinasjon med at kontrakten er av en viss størrelse, kan dette lede til en situasjon hvor kunden har så mye makt over leverandøren at de fremstår som vertikalt kvasi-integrert. Det er ikke nødvendigvis bare negativt for leverandøren, men de vil da være svært avhengig av én aktør, noe som kan gjøre dem sårbare.

Det er selvfølgelig ikke enkelt for en leverandør å finne mottiltak for tvangsmakt, det er en grunn til at det heter tvangsmakt. Likevel er det sannsynligvis enklere å forberede seg ved hjelp av ulike forhandlingsteknikker dersom man kjenner til på forhånd hva man kan forvente av motparten.

Kunden på sin side kan med fordel være klar over at leverandørens henter mye av sin forhandlerstyrke fra informasjons- og ekspertmakt. En proaktiv kunde kan da fokusere på å sikre seg erfarne og kvalifiserte innkjøpere slik at god innkjøperkompetanse, eventuelt kombinert med kontraktansvarlige, kanskje kan nøytralisere denne maktbruken.

Siden kunden er i den posisjonen at de har mest makt tilgjengelig under forhandlingene, er det verdt å huske at bruk av makt fører med seg negative konsekvenser. Relasjonen kan bli dårligere og ved neste forhandling vil leverandøren potensielt være mindre samarbeidsvillig.

#### 5.4 Styrker og svakheter i oppgaven

Vi har gjennom arbeidet med denne oppgaven lært mye og etter hvert innsett at enkelte ting ville vi gjort annerledes for å kunne øke kvaliteten på studien. En utfordring fra starten av var at vi ikke fant tidligere relevant forskning på fagfeltet vi hadde sett oss ut. Det betyr ikke at det ikke finnes, men det gjorde at vi ikke fikk benyttet tidligere utprøvde metoder eller verktøy som kunne økt validiteten og reliabiliteten på dataene våre. Det er kanskje den største svakheten ved oppgaven vår – at vi har utformet spørsmål til datainnsamling selv og at vi ikke brukte flere spørsmål per tema, for å øke validiteten. Her ble det en avveining mellom å favne bredest mulig, eller å øke treffsikkerhet på et smalere felt. Videre har vi også operasjonalisert begrepene maktbruk og økonomisk bærekraft og implementert dette i spørreskjemaet uten å kunne støtte oss på tidligere empiri. Turkkantos (2014) sitt spørreskjema for innsamling av data var det

eneste vi fant. Dette videreutviklet vi da vi så at det hadde store begrensninger i forhold til vår bruk.

Kontraktsforhandling i petroleumsnæringen er et område begge forfatterne ikke har noe praktisk erfaring fra. Dette gjorde at vi ikke hadde forutinntatte meninger eller holdninger som kunne påvirket arbeidet. Samtidig kan det ha ført til at spørsmålene lagt til grunn i spørreskjemaet kunne vært bedre formulert og truffet mer nøyaktig hadde vi hatt relevant erfaring.

Datainnsamlingen krevde mye arbeid og tok mer tid enn forventet. Vi endte likevel opp med over hundre respondenter, noe vi mener er et godt utvalg. Vi har også inntrykk av at kun relevante aktører besvarte undersøkelsen, både basert på tilbakemeldinger vi fikk, og frafallet underveis. Frafallet underveis var på underkant av 20%, på sett og vis relativt høyt, men vi tolker det som positivt for datakvaliteten at respondenter avbryter dersom de finner seg utenfor målgruppen til undersøkelsen. Vi foretok også en frafallsanalyse som ikke ga indikasjoner på skjevt frafall.

Som tidligere nevnt er det kun leverandørsiden som danner grunnlaget for dataene. Dette kunne vært en stor svakhet dersom oppgavens premiss var å si noe om maktbruk generelt, og ikke spesifikt fra leverandørens perspektiv, som vi har gjort. Vi anså det som betydelig vanskeligere og mer ressurskrevende å hente data fra operatørsiden, og vi gjorde dermed et bevisst valg på dette for å sikre gjennomførbarhet.

Vår kunnskap rundt regresjonsanalyse er også noe begrenset, samt vår tid til å sette oss inn i dette. Vi er kjent med at det finnes flere forutsetninger og statistiske tester som skal gjennomføres for å unngå upålitelige og potensielt misvisende resultater.

## 6 Konklusjon

Hensikten med vår studie var å se på maktbruk under kontraktsforhandlinger, og se om dette hadde noen sammenheng med den økonomiske bærekraften til leverandørsiden. For å kunne svare på dette, har vi benyttet oss av noen hypoteser og delspørsmål. Her evaluerer vi resultatene, for å hjelpe oss med å gi et svar på problemstillingen.

### 6.1 Evaluering av hypoteser

I kapittel 4 presenterte vi fire hypoteser vi ønsket å undersøke. På bakgrunn av våre resultater og analyser vil vi ta en vurdering på om de skal beholdes eller forkastes.

- *Kunden har og bruker mer makt enn leverandøren under kontraktsforhandlingen.*

Vi fant i kapittel 4 at kunden i alle makttyper utenom én hadde like mye eller mer makt enn leverandøren. I kapittel 5 styrket vi hypotesen etter en diskusjon rundt partenes potensial. Vi styrket også hypotesen etter diskusjonen rundt bruken av makt, hvor vi fant at kunden totalt sett bruker mer makt enn leverandøren. Vi vurderer derfor hypotesen som så sterk at vi beholder den.

- *Kundens maktbruk har negativ innvirkning på leverandørens betingelser i kontrakten.*

Vi fant i kapittel 4 at kundens bruk av uformell legitim makt og tvangsmakt hadde statistisk signifikant negativ sammenheng med bærekraften til leverandøren. Noe overraskende fant vi også at kundens bruk av referansemakt hadde signifikant positiv sammenheng. Vi anser derfor hypotesen som så styrket at vi beholder den under tvil.

- *I forhandling med store operatørselskap har leverandøren begrenset mulighet for påvirke forhandlingen med maktbruk.*

I kapittel 4 fant vi at kundens bruk av tvangsmakt og økonomisk makt kunne betegnes som effektive for kunden. For leverandøren fant vi at leverandøren brukte to makttyper mye, men hadde liten effekt på forhandlingene. I kapittel 5 styrket vi hypotesen, og vi vurderer derfor hypotesen som sterk og derfor beholdes.

### 6.2 Evaluering av delspørsmål og konklusjon

Hensikten med delspørsmålene var å gjøre arbeidet med å svare på problemstillingen lettere. Vi ønsker derfor å evaluere delspørsmålene før vi tar stilling til problemstillingen.

### 6.2.1 Har partene potensiale for maktbruk?

Resultatene våre viser med tydelighet at både kundesiden og leverandørsiden har potensial for maktbruk. Kunden har i hele seks av makttypene mye eller mer makt. Leverandøren på sin side har mye eller mer makt i fire makttyper. Kundens generelle maktpotensial var som forventet, men leverandøren hadde noe mer enn vi forventet. Det er kun for belønningsmakt det ikke eksisterer potensial. Belønningsmakt er en makttipe som med sine positive elementer kan hjelpe til å styrke en relasjon eller bidra til økt økonomisk bærekraft. Derfor er det skuffende at den er minst representert. Tvangsmakt som fungerer på motsatt måte ved bruk av for eksempel frykt og straff, er sterkt representert hos kundesiden. Dette gir oss et bilde av at i perioden hvor vi har undersøkt maktbruk er negativ maktbruk representert i større grad enn positiv maktbruk. Kanskje skyldes dette nedturen bransjen var gjennom på denne tiden, men gode tider i større grad ville vært representert av belønningsmakt.

### 6.2.2 Bruker partene den potensielle makten?

Våre resultater viser med tydelighet at partene bruker mesteparten av den potensielle makten de har tilgjengelig. Generelt sett bruker mest hvor det eksisterer maktpotensial. Dette er også naturlig, siden man ikke kan bruke makt man ikke har. Det er likevel greit å få dette bekreftet av analysen.

Resultatene fra kapittel 4 viste at partene brukte henholdsvis 86% og 87% av potensiell makt, noe vi syntes var overraskende høyt. I enkelte makttyper ble tilsynelatende all makt brukt. I mange makttyper bruker en part mindre makt enn den andre parten. Dette kan være frivillig eller ufrivillig, men vi tror at en parts bruk av makt fører til at makten til den andre parten blir vanskelig å bruke, og dermed ikke-brukbar. På den måten kan vi si at selv om ikke all den potensielle makten blir brukt, brukes likevel mesteparten av den tilgjengelige makten.

### 6.2.3 Har partenes bruk av makt effekt på forhandlingen?

Vi kan se at partenes bruk av makt hadde effekt på forhandlingen. Basert på resultatene fra kapittel 4, så ser vi at kunden hadde fire makttyper som ga god effekt på forhandlingene. I tillegg hadde de tre makttyper med noe effekt. Det vil si effekt i alle utenom én makttipe, noe som var mer enn vi hadde forventet. Leverandøren på sin side hadde kun tre makttyper med mye eller noe effekt, noe som var mer som forventet. Det eksistere med andre ord en signifikant forskjell i partenes muligheter for å påvirke forhandlingene. Vi antar dette har en sammenheng med styrkeforholdet mellom partene, samt en administrativ type vertikal kvasi-integrasjon.

6.2.4 Er det en sammenheng mellom maktbruk og kontraktens økonomiske bærekraft for leverandøren?

Ved hjelp av regresjonsanalyse så vi at maktbruken generelt sett kunne forklare omtrent 20% av variasjonen i bærekraft. Dette er interessant, tatt i betraktning at det også er mange variabler vi ikke har sett på, som også spiller inn. Dog er det kun tre av maktypene som har en signifikant sammenheng. To av disse tre er kundens bruk uformell legitim makt og tvangsmakt, som har en negativ sammenheng. Referansemakt overraskende hadde positiv sammenheng. Vi kan derfor si at det finnes en sammenheng mellom maktbruk og kontraktens økonomiske bærekraft for leverandøren, basert på vår analyse.

6.2.5 Brukes makt under kontraktsforhandlinger i petroleumsnæringen, og har maktbruken sammenheng med leverandørens økonomiske bærekraft?

Vi kan konkludere med at våre resultater og analyser viser at det brukes makt under kontraktsforhandlinger i petroleumsnæringen, og at dette har en sammenheng med leverandørens økonomiske bærekraft. Vi fant at partene har potensial for makt, at partene bruker makt og at makten har effekt på forhandlingen. Videre fant vi at det er en sammenheng mellom maktbruk og leverandørens økonomiske bærekraft.

I tråd med våre forventninger brukte kunden mer makt leverandøren, noe som kan skyldes styrkeforholdet dem i mellom. Vi antar videre at styrkeforholdet har utviklet seg i favør kunden i tiden etter oljeprisfallet i 2014, grunnet lavere aktivitet og dertil større konkurranse i leverandørindustrien. Dette kan forklare hvorfor kunden brukte mer makt enn leverandøren.

Videre ser vi at kundens sannsynligvis viktigste maktyper er tvangsmakt og uformell legitim makt, mens leverandørens viktigste er informasjonsmakt og ekspertmakt. Hvordan den andre parten reagerer på bruken av makten, vil være en viktig faktor for utfallet av kontraktsforhandlingen. Vi er også av det inntrykket at samme makt både kan brukes på en negativ eller positiv måte. Vårt resultat som viser at kundens bruk av referansemakt hadde en positiv sammenheng med leverandørens bærekraft, gir et interessant eksempel på dette. På sikt tror vi bruk av makt som har positiv effekt på relasjonen mellom kunde og operatør, vil være gunstig for begge parter.

### 6.3 Forslag til videre forskning

Vår analyse tok utgangspunkt i en tverrsnittstudie i perioden etter 2014. Det ville i fremtiden vært interessant å kunne sammenligne våre resultat med data som var hentet inn i en periode

som ikke hadde vært preget av en nylig nedtur i markedet. Da ville man kunne sagt noe om hvilke typer makter som ble brukt i gode perioder og dårlige periode.

Det ville også vært interessant å gå mer i dybden på våre mest interessant data med utgangspunkt i de maktypene vi har sett har vært mest brukt og hatt mest effekt. Eksempelvis kunne man sett på hvilke situasjoner blir de ulike maktypene brukt, og om det er noen typer makt som brukes eller tilrettelegger for andre typer makt.

Det mest spennende ville likevel vært å gjort en tilsvarende studie fra kundens, eller operatørens, ståsted.

Hvorfor påvirker kundens bruk av referansemakt bærekraften i kontrakten for leverandørene i positiv retning?



## 7 Referanser

- Blois, K.J. (1972). Vertical Quasi-integration. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 20, No. 3, pp. 253–272.
- Breivik, Steinar R. (2016). Konkursbølge blant store selskaper. *E24* [Internett], 10. november. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/konkurs/konkursboelge-blant-store-selskaper/23842054> [Lest 26. februar, 2018].
- Brown, J. R., Lusch R.F., & Nicholson, C.Y. (1995). Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer* [Internett], sist oppdatert 31. mai 2016. Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/> [Lest 15. januar, 2018].
- Diamantopoulos, A. (1987). Vertical quasi-integration revisited: The role of power. *Managerial and Decision Economics*, 8: 185–194.
- El-Ansary, A., & Stern, L. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 47-52. doi:10.2307/3149605
- French, J., & Raven, B. (1959). The basis of social power. In Cartwright D. (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gaski, J. & Nevin, J. (1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*. 22 (No. 2, May 1985), p. 130-142.
- Hansen, J.M (2009). The evaluation of buyer-supplier relationships: an historical industry approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (3-4), 227-236.
- Harboe, T. (2013). *Metode og prosjektskrivning – en introduktion*. Samfundslitteratur, Frederiksberg, 2. utgave 1. opplag.
- Hellevik, O. (2016) Lave svarprosenter fører ikke nødvendigvis til skjeve resultater. *Forskning.no* [Internett], 27. juni. Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/meninger/kronikk/2016/06/lave-svarprosenter-forer-ikke-nodvendigvis-til-skjeve-resultater> [Lest 2. april, 2018].
- Holme, I.M., og Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Tano AS, trykket og innbundet av Engers Boktrykkeri AS, Otta, 3. utgave.
- Hovland, K. M., og Wig, K. (2017). Vil granske konkurransen på sokkelen. *E24* [Internett], 30. mai. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/energi/equinor/vil-granske-konkurransen-paa-sokkelen/24009908> [Lest 25. februar, 2018].

- Hunt, S. D. & Nevin J. R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11, (No.2), p. 186-193.
- Jacobsen, Dag I. (2002). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Jacobsen, Dag I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005). Power Dynamics in Negotiation. *The Academy of Management Review*, 30(4), 799-822.
- Konkurransetilsynet (2016). *Petroleumsnæringen og kjøpermakt* [Internett]. Utredning. Tilgjengelig fra: <http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/aktuelt/vedlegg-til-nyheter/utredning---petroleumsnaringen-og-kjopermakt.pdf> [Lest 12. mars, 2018].
- Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influence in the supply chain, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, 1, p. 49-73.
- Myrset, Ola (2017). Dette er de største operatørene på norsk sokkel. *Sysla* [Internett], 10. oktober. Tilgjengelig fra: <https://sysla.no/offshore/dette-er-de-storste-operatorene-pa-norsk-sokkel/> [Lest 27. april, 2018].
- Nissen-Meyer, J., & Sundberg, J. (2015). Nye kutt i norsk oljenæring: - Det er kostnadsnivået som er den utløsende årsaken. *E24* [Internett], 2. september. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/energi/nye-kutt-i-norsk-oljenaering-det-er-kostnadsnivaet-som-er-den-utloesende-aarsaken/23517171> [Lest 25. april, 2018].
- Norskpetrolem.no (2018). *Investeringer og driftskostnader*. Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet [Internett], sist oppdatert 16. mai 2018. Tilgjengelig fra: <https://www.norskpetrolem.no/okonomi/investeringer-og-driftskostnader/> [Lest 10. januar, 2018].
- Ramsdal, Roald (2014). Oljeleverandørene har kuttet 4.000 innleide det siste året. *Teknisk Ukeblad* via E24 [Internett], 25. september. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/energi/oljeleverandoerene-har-kuttet-4-000-innleide-det-siste-aaret/23303195> [Lest 25. april, 2018].
- Representantforslag 128 S (2016-2017). Representantforslag fra stortingsrepresentantene Line Henriette Hjemdal, Rigmor Andersen Eide, Geir Sigbjørn Toskedal og Geir Jørgen Bekkevold om nedsettelse av offentlig utvalg som skal foreta en gjennomgang av konkurransesituasjonen på norsk sokkel. *Representantforlag – 2016-2017 – Dokument 8:128 S (2016-2017)*, 26. april. Tilgjengelig fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2016-2017/dok8-201617-128s/?all=true> [Lest 5. mars, 2018].
- Schjødt (2015). Ny NTK MOD – Uten standardiserte kommersielle vilkår (nyhetsbrev). *Schjødt* [Internett], 21. august. Tilgjengelig fra:

<https://web.archive.org/web/20170820105407/http://www.schjodt.no:80/aktuelt/nyhetsbre v/ny-ntk-mod-uten-standardiserte-kommersielle-vilkar> [Lest 30. april, 2018].

Seglem, Elisabeth (2015). Klart for flere kostnadskutt på norsk sokkel. *Stavanger Aftenblad* [Internett], 21. oktober. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenbladet.no/aenergi/i/89agr/Klart-for-flere-kostnadskutt-pa-norsk-sokkel> [Lest 10. mars, 2018].

Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener – en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal.

Sletnes, K. B. (2018). Positivism: vitenskapsfilosofi. I *Store norske leksikon* [Internett], 20. februar. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/positivisme - vitenskapsfilosofi](https://snl.no/positivisme_-_vitenskapsfilosofi) [Lest 8. februar, 2018].

Spørreundersøkelser.no. (2018). *Spørreundersøkelser.no* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.spørreundersøkelser.no> [Lest 25. januar, 2018].

Statistisk sentralbyrå (2018). Virksomheter. *Statistisk sentralbyrå* [Internett], 26. januar. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter> [Lest 5. april, 2018].

Statoil (2012, 2013, 2014). *Årsrapporter 2011-2013*. Tilgjengelig fra:  
Årsrapport 2011: <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2011/statoil-aarsrapport-2011.pdf> [Lest 15. januar, 2018]  
Årsrapport 2012: <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2012/statoil-aarsrapport-2012.pdf> [Lest 15. januar, 2018]  
Årsrapport 2013: <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2013/statoil-aarsrapport-2013.pdf> [Lest 15. januar, 2018]

Stern, L. W. & El-Ansary, A. (1977). *Marketing channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs ; London [etc.]

Thommessen (2015). Ny revisjon av standardkontrakten NTK MOD (nyhetsbrev). *Thommessen Advokatfirma AS* [Internett], 9. Juli.. Tilgjengelig fra: <https://www.thommessen.no/nyheter/ny-revisjon-av-standardkontrakten-ntk-mod/> [Lest 30. april, 2018].

Turkkantos, S. (2014). The Effect of Use of Power in Buyer-Seller Relationships: An investigation on the Firm Size Dependency. *International Journal of Business Administration*, 5(3), 86.

Validitet. (2018). *Wikipedia*. Tilgjengelig fra: <https://no.wikipedia.org/w/index.php?title=Validitet&oldid=18287377> [Lest 5. mars]

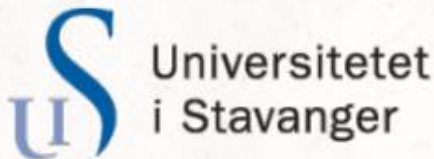
Wiersholm (2015). Nye standardkontrakter for norsk sokkel – NTK 15 MOD (nyhetsbrev). *Wiersholm* [Internett]. Tilgjengelig fra:

<https://www.wiersholm.no/current/Nyheter/Nyhetsbrev--Nye-standardkontrakter-for-norsk-sokkel> [Lest 30. april, 2018].


Zhang, Min & Huo, Baofeng. (2013). The impact of dependence and trust on supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 43. 10.1108/IJPDLM-10-2011-0171.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Spørreundersøkelse



**Universitetet  
i Stavanger**



**Maktbruk i oljebransjen**

**Maktbruk under kontraktsforhandlinger**

I denne spørreundersøkelsen ønsker vi å kartlegge kunders bruk av ulike typer makt under kontraktsforhandlinger med leverandører i oljebransjen. Samtidig ønsker vi også å undersøke leverandørenes syn på egen maktbruk. Undersøkelsens bakteppe er oljenedturen som startet i 2014 og den påfølgende endringen i dynamikken mellom leverandører og operatører. En lavere oljepris har medført lavere marginer og behov for å kutte kostnader. Dette kan medføre økt ønske og vilje til å bruke ulik type makt under kontraktsforhandlinger. Dette er noe vi ønsker å se nærmere på.

Undersøkelsens kvalitet er avhengig av ærlige og oppriktige svar. Det som skal ligge til grunn er ditt inntrykk og din opplevelse, og skal være basert på én forhandling - men svar gjerne flere ganger basert på ulike forhandlinger! Alle svar behandles anonymt og vil inngå i en database som danner grunnlaget for analyse. Svarene slettes så snart de er ferdig analysert.

Med kontraktsforhandling menes diskusjon med det formål å komme frem til en skriftlig avtale av forretningsmessig art. En forhandling kan eksempelvis foregå ansikt til ansikt, via e-post eller telefon.

Alle respondenter vil bli tilsendt den ferdige oppgaven med resultater, og vi regner med det kan være et nyttig verktøy til fremtidige forhandlinger!

På forhånd, takk for hjelpen!

Maktbruk i oljebransjen

Innledende spørsmål  
Side 1 av 9

1. Hva var din rolle under kontraktsforhandlingene? *F.eks. kontraktsansvarlig, ekspert, støttefunksjon osv*

\* 2. Hvor stort var potensialet til kontrakten som ble forhandlet?

- Stor del av omsetningen vår
- Middels stor del av omsetningen vår
- Mindre del av omsetningen vår

\* 3. Forhandlingene lagt til grunn for denne besvarelsen var for

- En ny kontrakt
- Reforhandling av en eksisterende kontrakt
- Forlengelse av eksisterende kontrakt

## Maktbruk i oljebransjen

### Tilgang til relevant informasjon Side 2 av 9

I dette avsnittet vil vi se på bruken av informasjon under forhandlingene. Relevant informasjon kan for eksempel være kunnskap om kostnader, leveringstid, krav til nødvendige innsatsfaktorer eller markedsforhold. Dersom en part er i besittelse av eller har tilgang til mye informasjon den andre parten ikke har, kan dette gi fordeler under forhandlingene.

\* 4. **Kunden** ga inntrykk av å sitte med relevant informasjon gjennom forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 5. **Vi** satt med relevant informasjon gjennom forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 6. **Kunden** kom ofte med relevant informasjon under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 7. **Vi** kom ofte med relevant informasjon under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 8. **Kunden** kom ofte med informasjon som overbeviste oss om at det fornuftige var å gjøre som de foreslo.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 9. **Vi** hadde ofte informasjon som overbeviste kunden om at det var mer fornuftig å gjøre som vi foreslo.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig



## Maktbruk i oljebransjen

### Ekspertise og eksperter Side 3 av 9

Her vil vi undersøke partenes ekspertise om temaer som ble diskutert og forhandlet om. Ekspertise er inngående fagkunnskap om en gitt sak eller fenomen, og personer som besitter denne kunnskapen kalles gjerne for ekspert.

\* 10. **Kunden** ga inntrykk av å sitte på ekspertise om det som ble forhandlet om.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 11. **Vi** hadde ekspertise om det som ble forhandlet om.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 12. **Kunden** ga oss gode råd underveis i forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 13. **Vi** ga ofte gode råd til kunden underveis i forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 14. **Kundens** ekspertise gjorde at vi ofte ble enige om å gjøre det kunden mente var riktig å gjøre.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 15. **Vår egen** ekspertise gjorde at vi ofte ble enige om å gjøre det vi mente var riktig å gjøre.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

## Maktbruk i oljebransjen

### Formelle og uformelle rettigheter og krav Side 4 av 9

Formelle og uformelle rettigheter og krav en part holder over en annen part kan også spille inn under forhandlinger. Dette kan være formelle rettigheter forankret i patenter og kontrakter eller trademærks, eller uformelle rettigheter som en følge av posisjoner, hierarki eller roller

\* 16. **Kunden** hadde relevante rettigheter, patenter og/eller kontrakter innenfor områdene det ble forhandlet om.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 17. **Vi** hadde relevante rettigheter, patenter og/eller kontrakter innenfor områdene det ble forhandlet om.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 18. **Kunden** brukte sine rettigheter, patenter og/eller kontrakter til å argumentere for sine krav under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 19. **Vi** brukte våre rettigheter, patenter og/eller kontrakter til å argumentere for våre krav under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 20. **Kundens** rettigheter, patenter og/eller kontrakter på temaene det ble forhandlet om gjorde at kunden følte de hadde rett til å forvente at vi gikk med på deres forespørslers.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 21. **Våre** rettigheter, patenter og/eller kontrakter på temaene det ble forhandlet om gjorde at vi følte vi hadde rett til å forvente at kunden gikk med på våre forespørslers.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 22. **Kunden** har en viktig posisjon og/eller sentral rolle i bransjen

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 23. **Vi** har en viktig posisjon og/eller sentral rolle i bransjen

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 24. **Kunden** brukte sin posisjon og/eller rolle til å fremme krav og ønsker under forhandlingene

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 25. **Vi** brukte vår posisjon og/eller rolle til å fremme krav og/eller ønsker under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 26. **Kundens** posisjon og/eller rolle gjorde at vi følte oss forpliktet til å godta kundens krav og/eller ønsker under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 27. **Vår egen** posisjon og/eller rolle gjorde at kunden følte seg forpliktet til å godta våre krav og/eller ønsker under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

## Maktbruk i oljebransjen

### Mulighet til å tvinge Side 5 av 9

En part kan også prøve å tvinge den andre parten til å godta et krav eller ønske de normalt sett ikke ville godtatt. Virkemidler som kan tas i bruk i slike tilfeller inkluderer bruk av trusler, straff, sanksjoner, slutte å tilby kritiske tjenester, redusere den andre parts profitt, eventuelt holde tilbake belønning eller kompensasjon.

\* 28. **Kunden** hadde mulighet til å på ulike måter tvinge oss til å godta deres ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 29. **Vi** hadde mulighet til å på ulike måter tvinge dem til å godta våre ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 30. **Kunden** kommuniserte til oss, eller på en annen måte gjorde det klart for oss, mulighetene de hadde til å tvinge oss til å godta deres ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 31. **Vi** kommuniserte til kunden, eller på en annen måte gjorde det klart for dem, mulighetene vi hadde til å tvinge dem til å godta våre ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 32. **Kundens** muligheter til å på ulike måter tvinge oss, gjorde at vi godtok deres krav og/eller ønsker.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 33. **Våre** muligheter til å på ulike måter tvinge dem, gjorde at kunden godtok våre krav eller ønsker.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

## Maktbruk i oljebransjen

### Ønsket om å bli assosiert med en annen aktør Side 6 av 9

Her ønsker vi å avdekke leverandørens behov for å bli assosiert med kunden, og om kunden potensielt ønsker å bli assosiert med leverandøren. Ønske om å bli assosiert med en annen aktør, kan utnyttes under forhandlingene.

\* 34. **Kunden** virket å ha et ønske om å bli assosiert med oss, og kontrakten var en måte å oppnå dette på.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 35. **Vi** hadde et ønske om å bli assosiert med kunden, og denne kontrakten var en måte å oppnå det på

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 36. **Kunden** var klar over at vi ønsket å bli assosiert med dem, noe de utnyttet under forhandlingene når de fremmet sine ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 37. **Vi** var klar over at kunden ønsket å bli assosiert med oss, noe vi utnyttet under forhandlingene når vi fremmet våre ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig



\* 38. Siden **vi ønsket** å bli assosiert med kunden, stilte vi mindre krav under forhandlingene, og kunden oppnådde derfor bedre betingelser enn normalt i kontrakten.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 39. Siden **kunden ønsket** å bli assosiert med oss, stilte kunden mindre krav under forhandlingene, og vi oppnådde derfor bedre betingelser enn normalt i kontrakten.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

## Maktbruk i oljebransjen

### Økonomiske ressurser og bruken av disse under forhandlinger Side 7 av 9

I et økonomisk perspektiv vil en kundes mulighet til å legge press på leverandøren sentrere seg rundt spørsmålet om hvor sannsynlig det er at kunden avslutter kundeforholdet med leverandøren dersom ikke kunden får det på sin måte. Hvis leverandøren vet at kunden for eksempel kan kjøpe av en annen leverandør, sette opp egen produksjonsenhet eller kjøpe opp en eksisterende leverandør, kan kunden bruke dette som pressmiddel under forhandlingene.

\* 40. **Vi** visste at kunden hadde nok økonomiske ressurser til å bruke andre muligheter for å tilegne seg det vi kunne tilby.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 41. **Kunden** visste at vi hadde nok økonomiske ressurser til å bruke andre muligheter for å selge våre produkter eller tjenester.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 42. **Kunden** utnyttet vår kjennskap til at de hadde store økonomiske ressurser til å få gjennom sine ønsker eller krav under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 43. Vi utnyttet kundens kjennskap til at vi hadde store økonomiske ressurser til å få gjennom våre ønsker eller krav under forhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 44. **Kundens** mulighet til å skaffe seg våre produkter og/eller tjenester på andre måter gjorde at de fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 45. **Vår** mulighet til å selge våre produkter og/eller tjenester til andre kunder gjorde at vi fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

## Maktbruk i oljebransjen

### Muligheten til å belønne

Side 8 av 9

Dersom en aktør vet at en annen aktør har mulighet til å gi ulike former for belønning eller fjerne negative faktorer for en selv, kan dette brukes under kontraktsforhandlingene av den andre parten. Belønning kan for eksempel være hjelp med salg, hjelp med produksjon eller høyere marginer.

\* 46. **Kunden** hadde mulighet for å tilby ulike belønninger til oss som et virkemiddel under kontraktsforhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 47. **Vi** hadde mulighet for å tilby ulike belønninger til kunden som et virkemiddel under kontraktsforhandlingene.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 48. **Kunden** brukte sine belønningmuligheter overfor oss aktivt under forhandlingene for å få gjennom sine ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 49. **Vi** brukte våre belønningmuligheter overfor kunden aktivt under forhandlingene for å få gjennom våre ønsker eller krav.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 50. **Kundens** belønningsmuligheter overfor oss gjorde at de fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 51. **Våre** belønningsmuligheter overfor kunden gjorde at vi fikk bedre betingelser enn normalt i kontrakten.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

## Maktbruk i oljebransjen

Bærekraft  
Side 9 av 9

En bærekraftig kontrakt er en kontrakt virksomheten tjener penger på og som gir en trygg økonomisk plattform for videre drift. Her vil vi undersøke om det er en sammenheng mellom en eventuell maktbruk og bærekraft.

\* 52. Kontrakten gjør at vi taper mindre enn vi ville gjort uten kontrakt, men er ikke bærekraftig for oss på lengre sikt.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 53. Vi tjener akkurat nok på kontrakten til at det går rundt. På lengre sikt er vi sårbare for uforutsette kostnader.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

\* 54. Kontrakten bidrar til god økonomi for bedriften vår.

- Helt enig     Delvis enig     Vet ikke     Delvis uenig     Helt uenig

Takk for at du holdt ut!

## Maktbruk i oljebransjen - Universitetet i Stavanger

Hei,

vi er to studenter fra Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger som for tiden arbeider med en masteroppgave.

I forbindelse med masteroppgaven ønsker vi å undersøke hvorvidt det forekommer maktbruk under kontraktsforhandlinger mellom leverandører innen oljerelatert virksomhet og operatørselskapene på norsk sokkel.

På bakgrunn av dette sender vi ut en spørreundersøkelse hvor dere i xx er i vår interessegruppe.

Håper dere har mulighet til bidra i vår undersøkelse.

Aktuelle respondenter er personer som har deltatt i kontraktsforhandlinger med et eller flere operatørselskap i perioden etter 2014.

Spørreundersøkelsen tar ca. 8 minutter å gjennomføre og er anonym. All informasjon som fremkommer behandles konfidensielt og slettes når analysen er ferdigstilt. Fortrolighetserklæring oversendes om ønskelig.

Vennligst benytt linken under for å svare på undersøkelsen:

<https://no.surveymonkey.com/r/xxxxxxx>

Alle respondenter vil få oversendt oppgaven med resultat av spørreundersøkelse når oppgaven er ferdigstilt.

Vi tror det vil være både interessant og nyttig lesning for fremtidige forhandlinger!

Håper å høre fra dere!

Med Vennlig Hilsen

Paal Engen Haarr og Lars Rødset