



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300 1 Masteroppgave Executive MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Hvordan kan en unngå å havne i fallgruvene for de mørke sidene av relasjoner?

FORFATTERE:		VEILEDER:
Kandidatnummer:	Navn:	
895625	Gruppe 022	Bjarte Ravndal
210413	Lene Bjelland Grunde Bergsrønning	

ABSTRACT

In this master's thesis, we want to research how to gain a better understanding of the dark sides of buyer-supplier contracts that can benefit companies, decision-makers, researchers and other professions within Supply Chain Management. We also want to research the Vested method as a contract form, and on that occasion we have carried out a case study on a specific agreement between Equinor and ISS where Vested was used as a contract method. What we essentially want to focus on, which is also our main issue: How can one avoid ending up in the pitfalls of the dark relations within buyer-supplier relationships in contracts.

First and foremost, we will find relevant literature within relations theory, research and identify the dark sides of relations, Vested as a contract method. Furthermore, we will go into the depth of the case (empirical) to understand how the contract method works in practice. In order to get a better perspective in relation to our issue, we want to conduct interviews with key people who have a major role in the agreement from both sides (customer/supplier). Afterwards, we will interview one of the main people behind the Vested method to get his view on our problem.

After collecting theory and empirical data, this is linked together and a discussion is held where we see that there is not necessarily a black and white picture of the literature. It is conceivable that they unite in view of the danger of, and the need to mitigate, the dark sides of the relations coming to light, but that they conclude differently. While Holloway & Parmigiani and Anderson & Jap recommend not having too close relations as a mitigation, Vested goes the opposite way and recommends even closer relations. Vested, on the other hand, has very good processes/principles that work very well as mitigation in order not to end up in the pitfalls of the dark relations through the Governance structure, Guiding Principles and their unique price model.

Finally, one can conclude that Vested as a contract method can be one way to avoid ending up in the pitfalls of the dark relations, but the method is not suitable for all types of agreements. There must be a certain size of the agreement, and the complexity in such a way that it follows the criteria for choosing this contract model. The prerequisites must be that the processes and method must be followed in their entirety by both parties, for example as in the

Nobis agreement in our case study, and be sure that there is a match/fit between the parties and the choice of contract model in order to be successful with Vested as contract method.

INNHold

ABSTRACT	2
1. INNLEDNING.....	5
1.2 MÅL	6
1.1 AVGRENSNINGER	7
2. TEORI.....	8
2.1 RELASJONELL TEORI	8
2.2 MULIGE FALLGRUVER / MØRKE SIDER VED RELASJONER	10
2.3 VESTED METODE	12
2.3.1 VESTED PRISMODELL	18
3. METODEKAPITTEL	22
3.1 EMPIRISKE DATA	22
3.2 BAKGRUNN FOR EMPIRISKE DATA.....	23
3.3 NOBIS CASE	24
3.4 CAT READINESS INDEX.....	26
3.5 FUNN FRA EMPIRISKE DATA	27
4. DISKUSJON / REFLEKSJONER	28
5. KONKLUSJON	32
6. REFERANSER	35
VEDLEGG	38
INTERVJUGUIDE 1.....	38
INTERVJUGUIDE 2.....	39
CONSENT OF INTERVIEW	40

1. INNLEDNING

I de fleste fora og diskusjoner blir viktigheten av gode relasjoner lagt vekt på i forbindelse med tildeling av arbeid (kontraktsinngåelse) og/eller forlengelse av eksisterende arbeid (opsjoner i kontrakt) (Domberger, 1998). I faglitteraturen har de positive sidene ved kjøper-leverandørkontrakter blitt betydelig fremhevet (Domberger, 1998). Imidlertid har potensielle negative sider blitt mindre undersøkt, noe som har ført til en ubalanse i vår forståelse av disse forretningsforholdene. Problemene kan variere fra kontraktsmessige tvister, uetisk praksis og makt ubalanser, til mangel på fleksibilitet, anstrengte relasjoner og negativ innvirkning på innovasjon. Vi ønsker å bygge videre på eksamens oppgaven ved UiS, (Bjelland & Frøyland, 2020), som omhandler relasjonene mellom kunde/leverandør i kontrakter, men vi ønsker å se nærmere på fallgruver innenfor temaet om de mørke sidene i relasjoner og hvordan en kan håndtere og mitigere disse.

Vi har valgt å sitere et viktig funn som vil være noe av essensen i det oppgaven ønsker å belyse og drøfte. *"While cozy relationships sound good in theory, such relationships also provide an opportunity for covert activities designed to systematically cheat a partner"* (Anderson & Jap, 2005, s. 78). Erin Anderson og Sandy D. Jap gir oss viktig innsikt og kunnskap som nyanserer og belyser ovennevnte påstand i sin artikkel *The Dark Side of Close Relationships* fra 2005.

Potensielt kan "de mørke sidene" av relasjoner, forårsake betydelige forstyrrelser i forsyningskjedenettverk og langsiktig skade på de involverte firmaene/organisasjoner. Ifølge Samuel S. Holloway & Anne Parmigiani hevder de at *Friends and profits don't mix* (Holloway & Parmigiani, 2016), og her ser de på problemstillinger for hvorfor repeterende partnerskap kan få implikasjoner i kontraktsforholdet. Denne oppgaven tar sikte på å beskrive området "den mørke siden" av relasjoner, og dykke ned i de negative konsekvensene og mulige fallgruver dette gir. Samtidig vil vi introdusere en mulig mitigering til disse utfordringene gjennom en spesifikk case studie hvor en nyere relasjonell kontraktsform blir brukt som heter Vested metode.

I Nobis avtalen mellom Equinor og ISS innenfor Facility Management området har Vested metode blitt tatt i bruk i både inngåelse av avtalen, samt i managefasen av avtalen etter inngåelse av selve kontrakten. Denne avtalen blir sett på som en suksesshistorie innenfor

anskaffelser hos begge parter, og vi ønsker å se på hvorfor, og om dette kan være én måte å unngå å falle i fallgruvene for de mørke relasjonene. Det spesielle med Vested metode er at det kan hende de motsier det som både Anderson & Jap, og Holloway & Parmigiani hevder med tanke på at man skal være forsiktige med å ha for nære relasjoner da faren for å havne i fallgruvene for de mørke sidene av relasjoner øker. Imidlertid i Vested metode går man for enda nære relasjoner og samarbeidet skal styrkes ytterligere. Hovedproblemstillingen vår som vi ønsker å forske på og drøfte er basert på relasjonell teori, og vi kommer til å ta et dypdykk i Vested metode gjennom det spesifikke case studiet av Nobisavtalen for å se på *Hvordan kan en unngå å havne i fallgruvene for de mørke sidene av relasjoner?*

1.2 MÅL

Utfordringer: I tradisjonelle transaksjonelle kontrakter har man ofte problemer med at kontraktsmetoden ikke fremmer innovasjon, og at fokuset til leverandøren er mer fokusert på å levere kun i henhold til kontrakt, og ikke nødvendigvis på hva som egentlig behøves. Prismodellene hvor man gjerne betaler per transaksjon gir ikke insentiver til å investere i nytenkning/innovasjon, og hele risikoen faller oftest på kunden selv (Frydinger, Cummins, et al., 2019). Det er også lite litteratur og studier om Vested metode som ikke er publisert av dem selv, og dermed kan det bli en utfordring å se på denne kontraktsmetode fra et objektivt syn. Vi ønsker å studere prosessene fra metoden gjennom case studie, og prøve å se på det fra et annet perspektiv enn de utgir selv i deres egen litteratur.

Implikasjoner av de mørke sidene: Vi ønsker å analysere de negative aspektene ved kjøper-leverandør-forhold i forbindelse med kontraktering. Dette kan inkludere problemer som maktubalanser, opportunistisk oppførsel, misforståelser, skjulte kostnader eller overavhengighet av en enkelt leverandør. I artikkelen til Holloway & Parmigiani får vi opplyst at gjentatte partnerskap kan føre til selvtilfredshet, mangel på innovasjon, reduserte konkurransevner, interessekonflikter (Holloway & Parmigiani, 2016). Annen litteratur som viser til andre implikasjoner av de mørke sidene er avhengighet (Wathne & Heide, 2004), tap av fleksibilitet og smidighet (Rindfleisch & Heide, 1997), og økte kostnader (Heide & Wathne, 2006).

Mål for studien: Vi ønsker med denne studien å se på hvordan en kan få en bedre forståelse av de mørke sidene av kjøper-leverandørkontrakter som kan være til fordel for bedrifter, beslutningstakere, forskere og andre yrkesrelaterte innenfor Supply Chain Management. Vi

ønsker også å forske på Vested metode som kontraktsform, og i forbindelse med hovedproblemstillingen vår forske på: hvordan man kan unngå å havne i fallgruvene for de mørke relasjonene innenfor kjøper-leverandør relasjoner i kontrakter.

1.1 AVGRENSNINGER

I denne oppgaven tar vi for oss viktige delspørsmål for å kunne skildre hva vi ønsker å drøfte. Hva er en relasjon? Hva er viktig i relasjoner? I så måte trekker vi frem Dyer og Singh sin forskning på relasjonell verdiskapning, samt Biong og Nes - som sier at en relasjon oppstår når to bedrifter beveger seg fra en konkurransestrategi overfor en kunde eller leverandør, mot en felles samarbeidsstrategi (Biong et al., 2016). Videre sier litteraturen at en relasjon er et samarbeidsforhold som vedvarer over tid, mellom kunde og leverandør. Den sier også at det ofte vil oppstå langsiktige relasjoner ved kjøp av høyteknologiske produkter, der antall leverandører er begrenset (Biong et al., 2016; Sheth & Parvatiyar, 1995; Bjelland & Frøyland, 2020).

Teoridelen vår vil altså omhandle uttrykk som tillit, opportuniste, kommunikasjon og informasjonsdeling, relasjonskompetanse og forskjellen mellom transaksjonelle avtaler og relasjonelle avtaler. Vi kommer også til å se på hva de mørke sidene ved relasjoner er i kontaktering, og hvilke fallgruver man bør passe seg for dersom relasjonene blir for tette og nære.

Videre kommer vi til å se på ulike deler som omhandler forskjeller mellom transaksjonelle avtaler og relasjonelle avtaler, og hovedfokuset i oppgaven vil omhandle relasjonell teori og Vested metode som en type relasjonell kontrakteringsform. Vi vil dermed ta et dypdykk innen Vested metodeverk som er utviklet ved Universitetet i Tennessee, og kommer til å bruke nevnt Nobis-avtale som en case studie for å se på om det kan være form for mitigering for å ikke havne i fallgruven for de mørke relasjonene. Her vil vi også sette teoriene opp mot hverandre, samt bygge på med funn fra egne empiriske data. Vi kommer til å ha intervjuer av nøkkelpersoner fra begge sider av Nobis avtalen, og i tillegg et eget intervju med David Frydinger som er en av personene som har vært med på utviklingen av Vested metode. Her kommer vi til å stille litt kritiske spørsmål for å forsøke å forstå hva som er suksesskriterier for at Vested metode skal fungere, samt dra frem når en kan bruke denne metoden.

Av avgrensninger på hva vi har valgt å ikke fokusere på selve outsourcing spørsmålet (make or buy), da denne casen handler om relasjonsbiten i forhold til management av kontrakter og kontraktsinngåelse i etterkant av at outsourcing spørsmålet allerede er vedtatt (Bjelland & Frøyland, 2020). Oppgaven ønsker å avgrense relasjonell teori i forholdet mellom bedrifter og involverte personer, i forbindelse med kjøp og salg av tjenester, og se på faktorer som påvirker disse. Derav kommer vi ikke til å foreta en VRIO analyse (Barney, 1991; Bjelland & Frøyland, 2020) eller utføre analyse av transaksjonskostnader – og/eller styringen av disse (Williamson, 1991; Bjelland & Frøyland, 2020). Equinor har heller ikke budsjett for, eller fører transaksjonskostnader som egen post i og med at det går inn under mye andre felles føringer grunnet stor matriseorganisasjon.

2. TEORI

I teoridelen i oppgaven ønsker vi å forklare noen viktige begreper innenfor relasjonsteori som er av betydning i kontraktering mellom kjøper-selger. Vi vil så belyse de mulige mørkesidene ved relasjonene i kontraktering i et teoretisk perspektiv som er viktig for å kunne knytte opp teorien opp mot problemstillingen. Videre vil vi redegjør for noe av bakgrunns litteratur i forskningen til hvordan Vested metode ble til, samtidig hva den baseres på for til slutt å gi en teoretisk forklaring av Vested som kontraktsmetode. Dette for å lettere kunne forstå-, forklare og gi oss grunnlag for diskusjon og refleksjon av problemstillingen.

2.1 RELASJONELL TEORI

Relasjonsteori i næringslivet bygger ofte på flere teorier og er forankret i akademiske/erfaringsbaserte felt som markedsføring, økonomi, psykologi og sosiologi. Elementer innenfor disse ulike fagfeltene gir oss et grunnlag for å forutsi noe av atferden (positive/negativ) i forretningsforhold imellom relasjoner.

En av de viktigste teoriene innen relasjonsteorien er **relasjonell utvekslingsteori**, som sier at forretningsrelasjoner gir en kontekst for sosial og økonomisk utveksling som strekker seg utover omfanget av en individuell transaksjon. Relasjonell utvekslingsteori antyder at kjøper-leverandør-relasjoner utvikler seg over tid og består av både økonomiske og sosiale dimensjoner (Wilkinson & Klaes Matthias, 2018).

To nøkkelementer som ofte vektlegges i relasjonsteori er *tillit* og *forpliktelse*. **Tillit** er en avgjørende faktor, siden den lar partene samarbeide trygt, minimerer behovet for formelle kontrollmekanismer og muliggjør fleksibilitet (Dyer et al., 2018). Horverak sier at tillit er bærebjelken i alle gode relasjoner (Horverak, 2005), og viktigheten av tillit gjenspeiles en god del i litteraturen om relasjoner. Tillit er derimot et omdiskutert tema hva gjelder definisjon, så kan det også oppfattes og tolkes på flere måter. Ifølge Spurkeland er tillit personlig, og er kun individets egen opplevelse (Spurkeland, 2005; Bjelland & Frøyland, 2020). Når det da er snakk om tillit i form av kontrakter i forbindelse med bedrifter og avtaler mellom partene, trekker man gjerne de personlige relasjonene inn i jobbsammenheng og man får en slags overordnet tillit mellom bedriftene (Bjelland & Frøyland, 2020, s. 7).

I vårt tilfelle er det enkelt å se denne koblingen opp mot praksis, f.eks. ved tilliten som kreves i Vested metodeverket med tanke på at det kreves at begge parter er åpne og transparente på alle aspekter. Dette underbygges av Biong og Nes, som sier at tillit blant annet oppnås ved pålitelige leveranser, kvalitet og god kommunikasjon (Biong et al., 2016).

Det finnes mange studier som det er forsket på at lavere transaksjonskostnader, bedre informasjonsdeling og overlegne resultater og prestasjoner henger sammen med høy grad av tillit i allianser og samarbeid (Dyer et al., 2018). Spurkeland sa at tillit avhenger av gode opplevelser, integritet, kompetanse, lojalitet og åpenhet (Spurkeland, 2005). Dette støttes også opp av Dyer et al. Som mener at tillit er en nøkkelfaktor ikke bare for å opprettholde gode, langsiktige og opparbeidede relasjoner, men også for å utvikle nye relasjoner (Dwyer et al., 1987; Bjelland & Frøyland, 2020).

Forpliktelse referer til intensjonen til hver part om å fortsette forholdet og et varig ønske om å opprettholde et verdsatt forhold. Forpliktelse er viktig i den gra at det fører til samarbeidsatferd som ikke fokusere på kortsiktige løsninger/alternativer, men legger til grunn en felles forpliktelse om et utfall, og dermed opprettholde relasjonen selv i møte med vanskeligheter (Morgan & Hunt, 1994).

Mennesker er vanedyr – "Endringsvilje"

"Ja, ja; vi er flinke, vi menneskebørn. Vore nødvendigheder og inskrænketheder digter vi om til dyder og er kry af dem. Som vi omgjør vor slægtsopholdelsesdrift til "kjærlighed", således

blir den brutale omstændighed, at vi er vanedyr legemlig-åndeligt bundne til et bestemt milieu" (Garborg, 1891).

En av våre fremste romanforfattere, Arne Garborg, skrev allerede i 1891 i boken "Trætte mænd" om at mennesker er vanedyr (Garborg, 1891); (Bjelland & Frøyland, 2020). Ifølge Garborg styres og påvirkes vi av situasjoner og miljø som vi kjenner fra før. For å definere en vane, kan man sitere Neal et. al: *En vane defineres som en persons psykologiske disposisjoner for å gjenta tidligere atferd* (Neal et al., 2012), og i tillegg Wood et al: *Så mye som 45% av menneskelig oppførsel kan betraktes som vane eller repeterende, når den utføres i samme kontekstuelle situasjon - for eksempel ved samme fysiske lokasjon* (Wood et al., 2002; Bjelland & Frøyland, 2020). I tillegg kan vi legge til *Mennesker som gjentakende utfører en spesiell handling og oppførsel i en gitt situasjon (med tilfredsstillende resultat) over tid, vil bli "kognitivt koblet" for å konsekvent gjennomføre samme handling eller oppførsel i samme type situasjon* (Marchette et al., 2011), så kan vi si oss enige i at mennesker er vanedyr (Bjelland & Frøyland, 2020, s. 10).

Hvis vi setter dette i kontekst med problemstillingen vår, så ønsker vi å belyse at det å gå fra en transaksjonell kontraktsform til en relasjonell kontraktsform som Vested metode er en veldig stor endring. Det er altså en omfattende prosess som må til for å kunne påvirke, og å skape stor nok del av endringsvillighet hos nøkkelpersoner for at gjennomførelsen av en såpass stor endring skal kunne gjennomføres på en vellykket måte.

2.2 MULIGE FALLGRUVER / MØRKE SIDER VED RELASJONER

Den mørke siden av nære relasjoner i en bedrift kjøper-selger sammenheng viser til de negative konsekvensene som kan oppstå når kjøpere og selgere danner nære relasjoner. Noen teorier og rammeverk som kan hjelpe oss å forstå dette fenomenet på to plan *organisatorisk og mellom-menneskelig relasjoner*.

Vi støtter oss på litteraturen fra *"Friends and profits don't mix: The performance implications of repeated partnerships"*, samt litteraturen fra *"The Dark Side of Relationship"* som undersøker virkningen av gjentatte partnerskap på bedriftens ytelse. Studien antyder at selv om gjentatte partnerskap kan gi noen fordeler, kan de også ha negative konsekvenser som kan skade virksomhetens ytelse (Holloway & Parmigiani, 2016).

For å hindre at den mørke siden tar tak, foreslås flere strategier fra Anderson & Jap. For det første anbefales regelmessig evaluering av eldre forhold for å unngå selvtilfredshet og tilpasse seg skiftende dynamikk, vi tolker det dit hen at det er en temperatur sjekk på relasjonene, noe (Anderson & Jap, 2005). I tillegg kan det å opprettholde fokus på lønnsomhet i stedet for bare inntekt bidra til å identifisere potensielle problemer. Det å utvikle planer og sikre gjensidig investering i partnerskapet vil være tiltak mot forringelse av relasjonene (Anderson & Jap, 2005). Videre, påpeker Anderson & Jap etablere felles mål og periodisk revurdere dem bidrar til å justere og forsterke forholdet/relasjonene mellom partene.

Holloway & Parmigiani viser til i sine funn at de tyder på at gjentatte partnerskap kan føre til mangel på innovasjon og redusert konkurranseevne, ettersom organisasjoner kan bli selvtilfredse og unnlate å oppsøke nye muligheter eller utfordre sine eksisterende forretningsforhold (Holloway & Parmigiani, 2016).

Fra Holloway & Parmigiani finner vi følgende utfordringer vi ønsker å trekke frem og belyse:

- Gjentatte partnerskap kan føre til selvtilfredshet: Organisasjoner kan bli selvtilfredse med sine eksisterende partnerskap og mislykkes i å oppsøke nye muligheter eller utfordre sine eksisterende forretningsforhold (Holloway & Parmigiani, 2016).
- Gjentatte partnerskap kan føre til mangel på innovasjon: Organisasjoner kan bli for fokuserte på å opprettholde sine eksisterende relasjoner, noe som kan begrense deres evne til innovasjon og tilpasning til endringer i markedet (Holloway & Parmigiani, 2016).
- Gjentatte partnerskap kan redusere konkurranseevnen: Organisasjoner kan begrense mulighetene sine ved å stole for sterkt på sine eksisterende partnerskap, noe som kan redusere deres evne til å konkurrere effektivt i markedet (Holloway & Parmigiani, 2016).
- Gjentatte partnerskap kan føre til interessekonflikter: Organisasjoner kan bli for avhengige av sine eksisterende partnere, noe som kan føre til interessekonflikter og mangel på objektivitet i beslutningstaking (Holloway & Parmigiani, 2016).

Hva Holloway & Parmigiani adresserer er også belyst i annen relevant teori hvor av:

Avhengighet: For sterke relasjoner kan føre til at selskapet blir overavhengig av en spesifikk leverandør eller kunde, noe som kan øke risikoen i tilfelle feil eller avbrudd fra partnerens side. For eksempel, hvis en kjøper er svært avhengig av en enkelt leverandør for en

nøkkelkomponent, og den leverandøren støter på produksjonsproblemer, kan kjøperens virksomhet bli betydelig påvirket (Wathne & Heide, 2004). Dette samsvarer med *reduksjon av konkurranseevne og interessekonflikter i beslutninger*.

Tap av fleksibilitet: Med et veldig sterkt relasjonelt forhold kan selskapet bli mindre åpent og tilpasningsdyktig til endringer i markedet ettersom de er forbundet inn i sine nåværende ordninger. Dette kan begrense innovasjon og evne til å gripe nye muligheter (Rindfleisch & Heide, 1997). Dette samsvarer med *Gjentatte partnerskap kan føre til mangel på innovasjon*.

Økte kostnader: Bedrifter kan møte økte kostnader over tid på grunn av manglende konkurranse. Uten trusselen om å bytte til konkurrenter, kan leverandører gradvis øke prisene eller redusere innsatsen for å forbedre effektiviteten (Heide & Wathne, 2006). Dette samsvarer med *Gjentatte partnerskap kan føre til selvtilfredshet*.

Går vi tilbake til Anderson & Jap i deres studie identifiserer dem tre nøkkelfaktorer som kan bidra til de mørke sidene: *umiddelbare fordeler, sterke mellommenneskelige relasjoner og unike tilpasninger*. Selv om disse faktorene er viktig for å fremme vellykkede allianser, kan de også være faktorer som bidrar til de mørke sider ved relasjoner (Anderson & Jap, 2005). Sterke mellommenneskelige relasjoner har vært årsaken til skandaler som har kommet frem fra finansbransjen, hvor ledere har utnyttet sine kunder og ressurser (Anderson & Jap, 2005)

Samlet sett kan den mørke siden av nære relasjoner i næringslivet ha betydelige negative konsekvenser for enkeltpersoner og organisasjoner. Det er viktig å erkjenne potensialet for interessekonflikter og skjevheter i nære relasjoner og å etablere klare retningslinjer og grenser for personlige og profesjonelle relasjoner på arbeidsplassen (Holloway & Parmigiani, 2016).

2.3 VESTED METODE

Opprinnelse og bakgrunn: Vested metode bygger videre på eksisterende faglitteratur innen outsourcing teori, men har identifisert funn i litteraturen som er kjent som Vested outsourcing: *Five Rules That Will Transform Outsourcing (The Story of the Vested Movement, u.å.)*.

Arbeidet med denne videreutviklingen er primært drevet frem ved University of Tennessee's Center for Executive Education. De tidlige årene (2003–2009); Opprinnelsen av Vested metodikk stammer fra forskning finansiert av US Air Force. Forskere studerte noen av verdens mest vellykkede outsourcing-forhold—inkludert Procter & Gamble, Microsoft, og McDonald's. Noen av disse casene er beskrevet senere i oppgaven. Gjennom observasjoner av forskning så man også paralleller til Dr. Oliver E. Williamson sitt arbeid og at modellen dro

nytte av hans arbeid med transaksjonskostnads- prinsipper (Vitasek, 2016). Williamson sitt bidrag fra det akademiske miljø til kontraktering er primært **kostnadene** som påløper ved å gjøre en økonomisk utveksling eller en beslutning. Dette kan også sees i et bredere perspektiv, ikke bare direkte kostnader, men også indirekte kostnader (Williamson, 1979). Arbeidet hans gir et teoretisk rammeverk for organisasjoner for å analysere sine innkjøpsstrategier og ta mer informerte beslutninger om hvorvidt de skal outsource eller produsere internt. Denne tilnærmingen kan hjelpe bedrifter med å redusere transaksjonskostnader, øke effektiviteten og øke lønnsomheten (Williamson, 1979).

Williamson foreslår at bedrifter bør ta i bruk metodikk som er svært justerbar eller er tilpasningsdyktig, i stedet for kontrakts metodikk som skisserer detaljerte transaksjoner, rigide vilkår og betingelser, arbeidserklæringer og arbeidsforhold. Williamson peker på det faktum at alle kontrakter vil være ufullstendige og at det å ikke ha et fleksibelt rammeverk for å håndtere "feiltilpasninger" kan skape spenninger og forårsake fallgruver/misnøye mellom kjøpere og leverandører – Dette er også kalt det **kontraktuelle paradoks** – man planlegger fremover i tid, men kan ikke planlegge nøyaktig (Vitasek, 2016; Vitasek & Frydinger, 2017)

Vested kontraktsmetode er en innovativ forretningsmodell, den representerer et transformativt potensial på tvers av bransjer, og det finnes et helt community/samfunn med verktøy en kan bruke, hjelpemidler for å lykkes med planlegging og gjennomføringen av metoden. The Vested Way knytter ulike bransjer sammen med masse litteratur om metodeverket (*The Story of the Vested Movement*, u.å.). Vested metode er basert på prinsippene om samarbeid, delt risiko og gjensidig nytte, og fremmer dermed langsiktige relasjoner med høy tillit. I kjernen av Vested metode finner vi spillteori, den søker å forstå hvordan enheter kan optimalisere sine resultater i strategiske situasjoner (der resultatene avhenger av handlingene til alle involverte parter). Målet til Vested er å skape en vinn-vinn-situasjon, som er i tråd med samarbeidsspillteori hvor gjensidig suksess er målet (*The Story of the Vested Movement*, u.å.). Vested har basert mye av rammeverket på akademiske funn som er gjort av Oliver E. Williamson og Ian Macneil, men bygger også på observasjoner i andre relasjonelle kontrakter, (se lenger nede i oppgaven s.16-17).

Ser man da på det akademiske bidraget fra Ian Macneil, flytter man fokus fra å se kontrakter som isolerte transaksjoner, spesifikk utveksling av varer eller tjenester for et definert kompensasjonsbeløp, til å forstå dem i et langt bredere perspektiv innenfor større relasjonelle

kontekster som inkluderer relasjonens historie, maktbalansen mellom partene, og normene og forventningene som påvirker deres interaksjoner. Dette betyr at for å forstå en kontrakt fullt ut må man også forstå disse større dynamikkene (McLaughlin et al., 2014).

Macneils teori fremhever viktigheten av fleksibilitet i kontraktsforhold, og erkjenner at omstendighetene endres og kontrakter må være tilpasningsdyktige. Denne tilnærmingen fremmer konseptet med at kontrakter er levende dokumenter som kan utvikle seg over tid, noe som kan føre til mer bærekraftige og rettferdige kontraktsforhold. Macneils teori utfordrer direkte teorien om rasjonelle valg og transaksjonskostnadsteorien, som først og fremst er økonomiske modeller. Han argumenterer for at disse modellene ikke fullt ut fanger kompleksiteten i kontraktsforhold. Videre hevder Macneil at hans relasjonelle kontrakts teori bør danne et grunnlag for hvordan relasjonelle kontrakter blir forstått og analysert på. Tilnærmingen til teorien har potensielt implikasjoner for hvordan kontrakter utformes, tolkes og håndheves, og det kan føre til mer nyansert og effektiv kontrakts modeller (McLaughlin et al., 2014) Han hevdet at kontrakter er forankret i den klassiske tilnærmingen til kontraktsrett, og dermed utformet for å adressere transaksjoner og rettslig beskyttelse som prising og prisendringer, servicenivåer, ansvarsbegrensning, skadeserstatning og likvidasjon. Macneil tok til orde for at entrepriser i stedet skulle fokusere på å være instrumenter for **sosialt samarbeid** (Vitasek & Nyden, 2012).

Med et innblikk i bakenforliggende teori skal vi nå ta for oss Vested kontrakts metodikk. Vi tar utgangspunkt i artikkelen "*Unpacking Relational Contracting*" som undersøker relasjonskontrakter og gjør en moderne tilnærming til kontrakts styring som legger vekt på samarbeidet, tillit og strategisk betydning mellom parter fremfor tradisjonelle transaksjonelle tilnærminger. Litteraturen fremmer seks veiledende prinsipper for å understøtte den relasjonelle kontraktsinngåelsen; gjensidighet, autonomi, ærlighet, lojalitet, rettferdighet og integritet. David Frydlinger m.fl. argumenterer for at disse **Guiding Principles** er nødvendige i etablering av denne type kontrakt, om ikke vil det undergrave etableringen av tillit og åpenhet som kreves i komplekse kommersielle relasjoner (Frydlinger, Cummins, et al., 2019).

David Frydlinger m.fl. understreker nødvendigheten av å bruke relasjonskontrakter i tråd med utviklingen i næringslivet/markedet. Denne tilnærmingen til kontraktsform er mer egnet for å administrere strategiske og komplekse kommersielle avtaler enn tradisjonelle transaksjonskontrakter. Faktorer som påvirker valget av relasjonskontrakter kan avhenge av

ulike faktorer, som den strategiske betydningen av varen eller tjenesten, perspektivet til kunden eller leverandøren, og kompleksiteten til avtalen (Frydlinger, Cummins, et al., 2019).

Se figur for beskrivelse av egnethet:

Which Type of Contract Is Right for You?

Buyers must consider three key factors when deciding what type of contracting arrangement is right for each supplier relationship. They should analyze their dependency on the particular supplier, the strategic value of its product or service, and the impact of nonperformance on a buyer's operations.

BUYER'S DEPENDENCY ON THE SUPPLIER	TRANSACTIONAL CONTRACT	FORMAL RELATIONAL CONTRACT
Switching costs:	–	–
Overall cost to switch suppliers	Low	Medium to high
Physical asset specificity (location, machinery, processes)	Low	Medium to high
Skill level of supplier's personnel	Unskilled to semiskilled	Skilled to professional
Level of integration required with supplier's systems or processes	None to low	Medium to high
What is the availability of substitutes in the marketplace?	–	–
Supplier services or products	Plentiful	Moderate to scarce
Qualified and skilled personnel	Plentiful	Moderate to scarce
Technology	Off-the-shelf	Custom

Figur 1: Hvilken type kontraktsform er riktig? (Frydlinger, Hart, et al., 2019, s. 10)

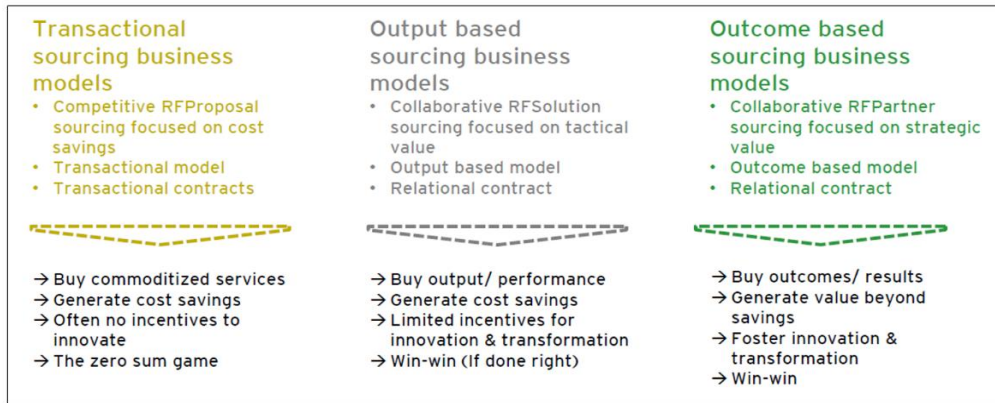
Videre antydes det et skifte mot relasjonskontrakter ettersom virksomhetens gjensidige avhengighet, risiko, kompleksitet og kostnad øker. Modellen refererer til forskning fra University of Tennessee, som kategoriserer forretningsrelasjoner i transaksjons-, relasjons- og investeringsbaserte relasjoner, og antyder at valg av modell bør avhenge av situasjonen og de ønskede resultatene til partene (Frydlinger, Cummins, et al., 2019).

Modellen ovenfor sammenfaller med beskrivelsen og utdyping av forskjellene mellom transaksjonell og relasjonell kontrakt finner vi i presentasjonen vi har fått tilgang til gjennom case studiet; Nobis – Equinor og ISS. Relasjonell kontrakt defineres som en kontrakt som etablerer og vektlegger et kommersielt partnerskap innenfor et fleksibelt kontraktsmessig rammeverk basert på sosiale normer og felles definerte mål, en såkalt utfallsbasert kontraktsform. I motsetning til transaksjonelle kontrakter som oftest omhandler kompensering per transaksjon. Risikoreduserende tiltak styres av en kontinuerlig samordning av interesser fremfor markedsmakten. Istedenfor å ta sikte på tradisjonelle transaksjonelle kontrakter hvor en ønsker å sikre at alle klausuler for fremtidige utfall dekkes av kontrakten, så er målet for

relasjonelle kontrakter et fleksibelt og rettferdig rammeverk for håndtering av endringer og uforutsette hendelser (Frydlinger, Cummins, et al., 2019).



Fit for purpose sourcing business model in order to create value beyond savings



Source: EY

5 |

Open

Figur 2: Beskrivelse av forretningsformål av ulike modeller (Haugsgeng, 2022)

For å hjelpe til med å avgjøre hvilken relasjonsmodell som passer best, får vi foreslått et kartleggingsverktøy for relasjonsmodeller. Verktøyet hjelper organisasjoner med å vurdere nivået av avhengighet, strategisk innvirkning og risiko knyttet til det aktuelle produktet eller tjenesten. Eksempelvis fra et farmasøytisk selskap som illustrerer bruken av verktøyet, og understreker at dets primære mål er å samordne interesser mellom parter, spesielt i høy avhengighet, risiko og komplekse situasjoner (Frydlinger, Cummins, et al., 2019).

Exhibit 3 – Example Mapping Exercise to Determine Appropriate Relationship Model

Attributes to Determine Best Relationship Model	Transactional Contract		Relational Contract			Investment
	A	B	C	D	E	F
Dependency						
Overall cost to switch suppliers	Low	Low	Medium	Medium to High	Medium to High	High
Physical asset specificity (location, machinery, processes)	Low	Low	Medium	Medium to High	Medium to High	High
Skill level needed for predominant personnel	Unskilled	Semiskilled	Skilled	Professional	Professional	Expert
Level of supplier Integration/interface required (systems, support processes)	None	Low	Medium	High	Very High	Critical

Figur 3: Eksempel på kartleggingsverktøy (Frydlinger, Cummins, et al., 2019, s. 42)

Artikkelen trekker paralleller med skiftet fra Newtons fysikk til Einsteins relativitetsteori, og foreslår det samme evolusjonære spranget i kontraktering – at man inkorporerer transaksjonelle og relasjonskontrakter i et bredere, omfattende system (Frydlinger, Cummins, et al., 2019).

Videre oppfordrer de organisasjoner til å tilpasse seg endrede forretningsregler ved å ta i bruk relasjonskontrakter. Dette skal på ingen måte undergrave verdien av transaksjonskontrakter, men antyder sterkt at fremtiden til kontrakts styring ligger i en mer strategisk, og relasjonelt fokusert tilnærming (Frydlinger, Cummins, et al., 2019).

Noen eksempler på relasjonell kontraktsform som er blitt studert på bakgrunn av utvikling av vested metode finner vi beskrevet og eksemplifisert i tidsskriftsartikkelen "*Unpacking Sourcing Business Models: 21st Century Solutions for Sourcing Services*". Dette er interessant for oppgaven vår, da disse case observasjonene støtter opp om suksessen man kan oppnå med relasjonell og innovativ innkjøpspraksis (Vitasek et al., 2016). Vi lister to eksempler som er hentet i fra litteraturen; Preferred Supplier og Vested modell.

I Microsofts Preferred Supplier Program (MPSP) er leverandører delt inn i Premier- og Preferred-nivåer. Ved å være en del av MPSP vil det betyr at når en ansatt søker å kjøpe varer eller tjenester, er Premier-leverandørene den anbefalte kilden av Microsofts innkjøpsorganisasjon. Denne modellen gir betydelige inntektsøkninger når forretningsenheter eller ansatte «kjøper» produkter eller tjenester etter anskaffelsesgruppens anbefaling. Samtidig har Premier-leverandører fordeler som invitasjoner til spesielle arrangementer hvor ledere deler strategier og innsikt (Vitasek et al., 2016).

Strategisk partnerskap mellom Procter & Gamble (P&G) og Jones Lang LaSalle (JLL). P&G endret den typiske økonomien ved outsourcing til en resultatbasert tilnærming. I stedet for å betale for individuelle transaksjoner eller tjenestenivåer, ble JLL betalt basert på evnen til å oppnå gjensidig avtalte resultater. Dette gav JLL insentiv til å samordne sine interesser med P&G og forfølge oppnåelsen av strategiske mål. P&G stolte på JLL for å bestemme den beste tilnærmingen for å nå de ønskede resultatene, med fokus på **hva**, ikke **hvordan**. Denne graden av tillit minsket nødvendighet av kontroll for at JLL kom til å bringe nye ideer og innovasjon til bordet (Vitasek et al., 2016).

Selskapene brukte formelle styringsmekanismer og en innovativ "2 i en boks"-tilnærming for å sikre at forretningsplaner og handlinger var synkroniserte. Denne "2 in a Box"-modellen identifiserte både en P&G- og JLL-person som eiere av en kjerneprosess, og fremmet samarbeid og delt ansvar. I stedet for å fokusere på tid og oppgaver, målte selskapene suksess opp mot P&Gs forretningsprioriteringer. Med dette fokuset på meningsfulle KPIer resulterte det til å drive riktig atferd og levere meningsfulle forretningsresultater (Vitasek et al., 2016).

JLLs utmerkede ytelse resulterte i en rekke priser, inkludert å bli kåret til "Årets leverandør" tre ganger på elleve år, blant 80 000 leverandører. I tillegg fikk JLL kontinuerlig kontraktsforlengelser, utvidet sine evner og økte lønnsomheten. Samlet sett demonstrerer partnerskapet mellom P&G og JLL kraften i strategiske outsourcingrelasjoner, der gjensidige fordeler oppnås gjennom tillit, samordning av interesser og innovative styringsmodeller i kontraktsform (Vitasek et al., 2016).

Basert på overnevnte anbefaling(er) og case-studier som er gjort/presentert ønsker vi å ta for oss prismodelleringen i kontrakts metodikken for å kunne forstå insentivene som ligger i Vested metode (kommersielt).

2.3.1 VESTED PRISMODELL

Ved outsourcing kontrakter har man i enkelte tilfeller sett på svakheter innenfor kjøper-tjenesteleverandør forhold, hvor man har vanskelig for å forutse og dekke alle fremtidige hendelser. Dersom det ikke blir nevnt i en kontrakt, kan det skape usikkerhet og konflikter mellom partene. I dagens samfunn er endringshastigheten så stor at det er vanskelig å inngå avtaler som dekker ny konkurranse, reguleringer, politisk ustabilitet, økonomiske endringer, teknolog, kommunikasjon osv. For å kunne redusere denne risikoen anbefaler World Commerce and Contracting (WCC) at en bruker mer tid på gjensidig forståelse av felles mål, forhandle kontrakter som er bedre rustet til å håndtere endringer. Den transaksjonsbaserte modellen gjør at partene settes opp mot hverandre grunnet betalingsmodeller basert på transaksjoner enkeltvis og hvor begge parter ønsker å øke lønnsomheten ved lavest mulig transaksjoner.

Dersom betalingsmodellen baseres på kostnadsrefusjon har ikke tjenesteyter/leverandøren insentiv til å redusere kostnader når fortjenesten er basert på en prosentdel av direkte kostnader. Selv om prisen er fastsatt, vil kostnadene for å investere i effektivisering av

prosessen ligge på kun leverandøren. Med andre ord kan det derimot øke lønnsomheten for leverandøren jo mer ineffektiv prosessen er, alt etter hvordan kontrakten mellom partene er satt opp.

Dette tar oss videre til en teoretisk tilnærming til prismodellen i Vested kontraktsmetodikk. I "*Unpacking Pricing Models*" forklares prismodellen i sin helhet og påpeker viktigheten av å utvikle rettferdige og bærekraftige prismodeller i kjøper-leverandør-forhold. Det understreker behovet for å gå utover en transaksjonstankegang og utforske avanserte sourcing-forretningsmodeller, for eksempel ytelsesbaserte eller opptjente avtaler, for å oppnå langsiktig suksess. Forfatterne fremhever kompleksiteten til prismodeller og betydningen av åpenhet, samarbeid og smart risiko-/belønningsallokering i deres design (Kate Vitasek & Flynn, 2019).

Prismodellen er utformet for å skape et rettferdig og bærekraftig kjøper-leverandør-forhold ved å samordne interessene til begge parter og oppmuntre til gjensidig suksess. I motsetning til tradisjonelle transaksjonsbaserte modeller, går en Vested prismodell utover en enkel forhandlet pris og omfatter ulike elementer som bidrar til effektiviteten og lønnsomhet i modellen (Kate Vitasek & Flynn, 2019). Den er basert på fire essensielle prinsipper:

- Prismodell (ikke én pris)
- Incentiver knyttet til ønskede resultater
- Kompensasjon for kostnader og risiko i tråd med Vesteds 6 Guiding Principles
- Marginmatching for å sikre kontinuerlig justering.

Det første prinsippet fremhever viktigheten av å bruke en prismodell i stedet for en fast pris. Dette gir mulighet for fleksibilitet og en rettferdig økonomisk modell som kommer begge parter til gode. Den anbefaler å bruke "bøtter" som stemmer overens med den typen arbeid en leverandør gjør for å skape verdi (Kate Vitasek & Flynn, 2019).

Figure 7: Recommended Pricing Model Framework

Service Delivery			Transformation
Base Services	Other Services	Governance Structure	Transformation Projects
Stable/base work separated contractually from project work/ variable components	Flexibility for "Scope Creep" and unplanned work	Governance funded and treated separately	Transformation separated from the base book of business

Figur 4: Utgangspunkt for struktur av prismodell (Kate Vitasek & Flynn, 2019, s. 23)

Prinsippet om incentiver knyttet til ønskede resultater legger vekt på å belønne leverandører for deres prestasjoner i å oppnå gjensidige definerte mål. Ved å knytte incentiver til ønskede utfall, har både kjøper og leverandør en felles interesse i å skape merverdi. Det anbefales å ha et begrenset antall ønskede resultater med klart definerte mål. Disse målene kan knyttes til ulike aspekter av prismodellen, for eksempel basetjenester – oppnå målsetningen for basetjenestenes definerte mål (Kate Vitasek & Flynn, 2019).

Det er viktig å gjøre oppmerksom på at verdien kan strekke seg utover belønning i form av penger. Andre incentiver, som kontraktsforlengelser eller referanser, kan brukes når kvantifiserbar verdi er utfordrende å bestemme. Når du oppretter incentiver, anbefales flere tommelfingerregler; incentiver som ikke er direkte økonomiske - er egnet når gjensidig avhengighet samt at kvantifisering av verdi er kompleks. Mens noen ønskede resultater kan knyttes til basistjenester, bør en betydelig andel være fremtidsfokuset for å drive frem innovasjon og transformasjon (Kate Vitasek & Flynn, 2019).

Det tredje prinsippet innebærer å kompensere leverandører for kostnader og risiko i tråd med de seks Guiding Principles vi finner i Vested metode: Gjensidighet, autonomi, ærlighet, rettferdighet, lojalitet og integritet. Disse prinsippene fungerer som forretningsnormer og bidrar til å bestemme rettferdig risikoallokering og kompensasjon for verdiskaping (Kate Vitasek & Flynn, 2019).

Det siste prinsippet dreier seg om marginmatching, og er introdusert som en teknikk for å sikre rettferdig justering i prismodellen. Det vil si at den økonomiske modellen sikrer at begge involverte parter "vinner sammen" og/eller "taper sammen". Det innebærer å sette lav- og

høymarginmål for leverandøren og utløser justeringer når visse økonomiske terskler er nådd. Dette forhindrer et vinn-tap-scenario og oppmuntrer til samarbeid.

Implementering av Vested-prismodellen krever et tankesettskifte mot samarbeid og felles verdi. Det krever gjensidig tillit og forståelse mellom kjøper og leverandør. Forskningen forsterker forestillingen om at "du får det du betaler for" i kjøper-leverandør-forhold. Den understreker behovet for bevisst beslutningstaking basert på virksomhetens egenskaper og bruk av prismekanismer som hindrer uønskede insentiver. Det fremheves at det ikke finnes en helhetlig tilnærming til prismodeller, men snarere et behov for tilpassede, transparente og rettfærdige strukturer som belønner innovasjon (Kate Vitasek & Flynn, 2019).

Som en veileder og forståelse for valg av kontraktsmodell sett i lys av prismodellering henviser vi til Relationship/Contract model fra Vitasek m.fl. Konseptet med relasjonsmodeller stammer fra Oliver E. Williamson's arbeid som klassifiserer en organisasjons innkjøpsbehov i tre kategorier: "Marked" (transaksjonelle), "Hybrid" (relasjonelle/hybride) og "hierarkiske" (investeringsbaserte sourcing-forretningsmodeller). Den mest hensiktsmessige relasjonsmodellen bestemmes av faktorer som avhengighet av produktet eller tjenesten som hentes inn, risikonivået knyttet til produktet eller tjenesten, og en organisasjons perspektiv på om den bør utvikle en kjernekompetanse for det (Vitasek et al., 2016). Forretningsmodell mapping er en 4-steps prosess for å avgjøre hvilken sourcing tilnærming som passer organisasjonen. Relevans for oppgaven er figur 5- som er steg 4 i prosessen: Trinn 2 og 3 hjalp deg med å identifisere den mest passende relasjonsmodellen og økonomiske modellen. I trinn 4, bruker du denne informasjonen til å identifisere hvilken av de syv Sourcing-forretningsmodellene som er mest passende for din situasjon (Vitasek et al., 2016).

		Relationship/Contract Model		
		Transactional Contract (Market)	Relational Contract (Hybrid)	Investment (Vertical Integration / Hierarchy)
Economic Model	Outcome-Based <i>Economics tied to Boundary Spanning/Business Outcomes</i>	Mismatch – Not a Viable Strategy	Vested	<ul style="list-style-type: none"> Equity Partner (e.g., Joint Venture, Subsidiary) Vested Shared Services
	Output-Based (Performance-Based / Managed Services) <i>Economics tied to Supplier Output</i>	Mismatch – Not a Viable Strategy	Performance-Based (Managed Services) Agreement	<ul style="list-style-type: none"> Equity Partner (e.g., Joint Venture, Subsidiary, Co-op) Shared Services
	Transaction-Based <i>Economics tied to activities drive behavior</i>	Basic Provider Approved Provider	Preferred Provider	<ul style="list-style-type: none"> Equity Partner (e.g., Joint Venture, Subsidiary) Vested Shared Services

Exhibit 4
Business Model Map Matrix

Figur 5: Matrise for valg av kontraktsmodell (Vitasek et al., 2016, s. 21)

3. METODEKAPITTEL

For å se på problemstillingen i denne oppgaven faller det seg naturlig å bruke kvalitativ metode ettersom at vi skal studere, tolke og gjøre observasjoner av tekst fra relasjonell teori, samt knytte opp mot våre egne empiriske data. Kvantitativ forskning derimot gir informasjon om virkeligheten i form av tall, noe som vi anser som utfordrende å gjennomføre i og med at det er begrenset tilgang til data innenfor problemstillingen vi har valgt. Ettersom at vi ønsker å gjøre intervjuer av nøkkelpersoner innenfor case studiet av en spesifikk case, så blir begrunnelse for valget for kvalitativ metode forsterket, og i tillegg er ofte datainnsamlingsmetoden for kvantitativ forskning spørreskjema. Vi ønsker å fokusere innhenting av data gjennom intervjuer, og dermed fokusere innhenting av data i form av ord, og ikke tall (Jacobsen, 2000). Vi kommer til å bruke fortolkende perspektiv for å prøve å tolke og forstå sammenhenger og ulikheter i forbindelse med både teorien og empiriske data. Videre kommer vi til å bruke elementer av fenomenologisk tilnærming, i og med at det har som fokus å forstå essensen i en erfaring (Creswell et al., 2007). Ved å intervju informantene som er nøkkelpersonene innenfor gitt case får vi informantenes perspektiv, som igjen er en subjektiv forståelse og deres egne synspunkt (Morrow, 2007).

I og med at vi skal forske på prosessene i kontraktsmetoder, kommer vi til å gjøre et prosessstudie, og dermed også med en eksplorerende tilnærming ettersom vi kommer til å forske på en problemstilling som er lite studert utenfor Vested miljøet selv. Vi kommer til å samle data fra case og empiri for å få en dyptgående forståelse av Vested som kontraktsmetode, og for å undersøke om det kan være én mulig form for mitigering av å havne i fallgruvne for de mørke relasjonene. Intervjuguiden vår blir et viktig verktøy for å planlegge og å gjennomføre intervjuene. I forkant har vi søkt og fått godkjent prosjektet i NSD.

3.1 EMPIRISKE DATA

For å kunne sette oss inn i prosessene og for å se hvordan Vested metode fungerer i praksis har vi valgt å gjøre en case studie på Nobis avtalen mellom Equinor og ISS. Vi har fått tilgang til informasjon og presentasjon om selve avtalen, hvordan de har gått frem, bakgrunn for valg av kontraktsmetode og tilgang til informasjon av nøkkelpersoner som har vært en stor del av avtalen. Vi har valgt å intervju disse nøkkelpersonene fra begge sider av avtalen, og vi har vært så heldige og fått intervju David Frydinger selv som har vært med på utviklingen av vested metode for å høre hans synspunkter i forhold til problemstillingen vår.

3.2 BAKGRUNN FOR EMPIRISKE DATA

Nobis avtalen legger et godt grunnlag for studiet vårt og forskningen av Vested som metode og gir oss et veldig godt innblikk i hvordan Vested metode fungerer i praksis. Vi har gjort en del forskning i form av workshop og samtaler med Sigbjørn Haugseng i Equinor som har vært pådriver og kontraktsansvarlig fra Equinor fra starten av da man først gikk inn for å bruke Vested metode for kontrakten innenfor Facility Management (herav FM).

Vi har fått grundig gjennomgang fra Sigbjørn på metodeverket, og har fått mye materiale for å sette oss inn i Vested metode. Etter at avtalen ble signert, ble rollen som kontraktsansvarlig fra Equinor sin side overført til Finn Eriksen. Vi har dermed gjennomført intervjuer med ham, Kenneth AGA Olsen som er Selskapets Representant (herav SR) fra Equinor, og tilsvarende fra ISS sin side; Kjetil Engum som kontraktsansvarlig og Gjert Christian Andresen som SR.

I intervjuene ønsket vi å få frem deres erfaringer fra tidligere transaksjonelle kontrakter, samt forskjeller, læringer og erfaringer fra Vested og Nobisavtalen med fokus på relasjoner. Vi ønsket å stille åpne spørsmål, og unngikk å informere om hovedproblemstillingen på oppgaven vår for å ikke gi en for ledende vinkling på intervjuene. Vi ønsket også å se på hvilke faktorer som gjør at Vested som metode fungerer, og hvorfor dette har vært en suksess i Nobisavtalen.

Etter at disse intervjuene ble gjennomført hadde vi et eget intervju med David Frydlinger som er sertifisert kontrakts arkitekt i Vested, og foreleser i "Collaborative Contracting" ved Universitetet i Tennessee, og er en av hovedpersonene bak Vested metodeverket. David Frydlinger er Managing Partner i Cirio, som er et svensk advokatfirma med base i Stockholm, som betjener lokale og internasjonale klienter, navigerer i komplekse juridiske infrastrukturer og transaksjoner, og hjelper med forbedringer av måten både næringslivet og samfunnet fungerer på. Cirio fungerer også som en tredjeparts fasilitator i flere Vested prosesser rundt om i verden. En tredjeparts fasilitator er ikke obligatorisk, men anbefales å bruke for å sikre balanse i gjennomføringen, og ble også brukt i Nobisavtalen.

I intervjuet med Frydlinger ønsket vi stille kritiske spørsmål for å kunne få hans synsvinkel på problemstillingen vår. Dermed hadde vi en annen vinkling i forkant av intervjuet med Frydlinger hvor vi var åpne og presenterte oppgaven og problemstillingen vår for å kunne drøfte den med ham.

3.3 NOBIS CASE

Gjennom vårt arbeid i design prosessen av problemstillingen til hovedoppgaven, samt tilnærming til tematikken vi har tatt for oss, fikk vi på bakgrunn av dette tilgang til en spesifikk case hvor kjøper og leverandør hadde brukt Vested metode som kontraktsform, som nevnt innledningsvis.

Vi skal nå se nærmere på caset i en kortfattet, men presis tilnærming og med hensikt å belyse nødvendig data som er av relevans for problemstillingen og for å gi et bredere grunnlag for konklusjon opp mot teori.

Kontrakten omfavner Facility Management (FM), og er mellom Equinor (kjøper) og ISS (leverandør). Kontrakten skulle hovedsakelig løse "*Large, transactional contract leading to micromanagement, short term cost focus, deteriorating service levels and little innovation*" (Haugseeng, 2022).

Det var et underliggende ønske hos ansvarlige stakeholdere å løse problemet gjennom en type sterk relasjonell kontrakt ved navn *Vested metode*. Samtidig lå strategisk betydning til grunn, fleksibilitet og innovasjon som viktige elementer for valg av kontraktsform.

I forkant av oppstart på prosessen valgte ledelsen å gjøre undersøkelser i markedet og innhente erfaringer fra andre aktører hvor Vested metode hadde blitt brukt, samtidig som opplæring ble gitt til involverte stakeholdere. Equinor fokuserte også på å ha med seg riktig mennesker i valgt tilnærming – "Endring av mindset" ble satt i førersetet.

Videre ble RFP prosessen vektlagt i mye større grad enn tidligere, samt at de fem prinsippene for kontraktsutforming ble fulgt. Viktigheten lå i at Equinor gjorde valget av leverandøren basert på at leverandøren kunne innfri valgte kriterier og evnet å drive utforming av samarbeid etter Vested sine fem prinsipper. Vi gir en innsikt i kriteriene for valg av leverandør for ordens skyld (scoret etter vektning):

- **Relationship and trust – 50%** (Haugseeng, 2022)
 - Company information and profile
 - Experience with relationship-based agreements
 - Key personnel in process and contract management
- **TCO reduction – 20%** (Haugseeng, 2022)
 - Estimated potential TCO reduction and solution
- **Delivery capacity – 20%** (Haugseeng, 2022)
 - Delivery capacity and mix

- **Solution proposal – 10%** (Haugsen, 2022)
- **HSE and Special compliance requirements –Pass/No pass**
 - HSE
 - Code of Conduct
 - Anti-corruption

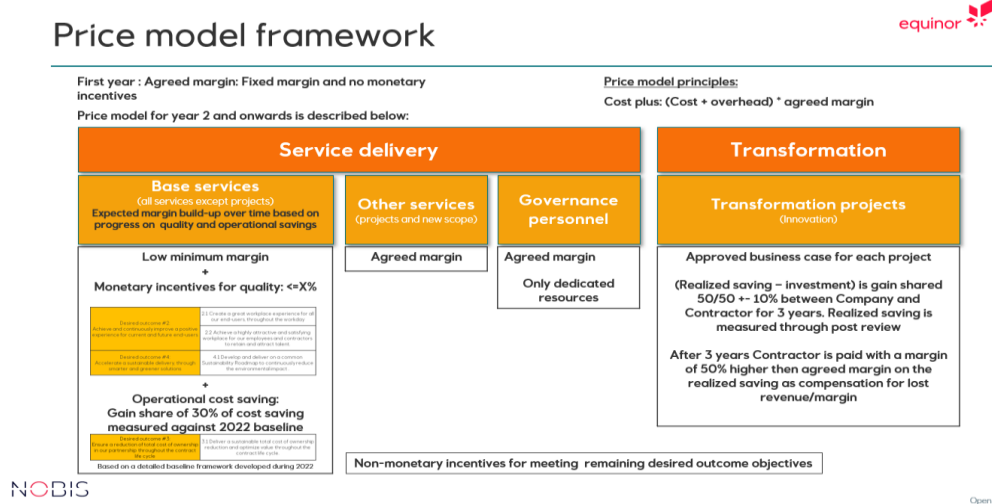
Ut ifra informasjon fra caset vi har presentert så langt, er det verdt å bemerke vektingen av kriteriet **tillit** fra kjøper side. Fra relasjonell teori og Vested metodes teori som tidligere er presentert finner vi svært sammenfallende grunnlag for vekting. Tillit er på agendaen - ytterligere forsterket av navn på prosjektet – "Nobis" betyr "For Us" med følgende visjon; *"Together we shape attractive and sustainable workplaces with safety and care for our people"* (Haugsen, 2022).

Under arbeidet med utforming og "betingelse for samarbeidet" ble Vested metodes guiding principles tatt i bruk i henhold til kontrakts metodikken. Equinor og ISS satte disse prinsippene som styrende governance på hvordan man skal oppføre seg ovenfor hverandre og for å optimalisere samarbeidet. Prinsipper som skal understøtte mindset tilnærming til samarbeidet – **What's in it for WE**. Dette var med å gi grunnlaget for Governance struktur og implementeringen av "Tune-in-a-box" prinsippet, hvor hver enkelt stakeholder i Governance strukturen hadde en motpart én-til-én prinsippet. Governance er senere løftet opp som et av de viktigste kriteriene for suksess.

Videre i utformingen ble det definert ønskede resultater, og beskrivelse på hvordan man sammen skal oppnå disse. Vested metode er en utfallsbasert kontrakt, hvor man ikke fokuserer på aktivitetene/eller hvordan man utføre disse, men snarere på ønsket utfall, til sammenligning med tradisjonell transaksjonell kontrakt som er motsatt.

Prismodellen som er brukt i Nobis er bygget i henhold til anbefalinger fra Vested kontraktsmetode Vi observerer at de fire prinsippene er blitt fulgt, som presentert i teorien om vested metode under avsnitt 2.3.1. Nøyaktigheten i utformingen og etterlevelse av fremgangsmåten bidrar til hva vi finner av tilbakemeldinger og målinger i innhentet empirisk data fra intervjuene. Man kan veldig gjerne relatere dette til hva Vitasek & Flynn hevder om moderne tilnærming til prismodeller i kjøper-selger relasjoner; "du får det du betaler for" i kjøper-leverandør-forhold. Det understreker behovet for bevisst beslutningstaking basert på virksomhetens egenskaper og bruk av prismekanismer som hindrer uønskede insentiver. Det

fremheves at det ikke finnes en helhetlig tilnærming til prismetodeller, men snarere et behov for tilpassede, transparente og rettferdige strukturer som belønner innovasjon (Kate Vitasek & Flynn, 2019). For å gjøre en korrekt informativ fremstilling av prismetodell- ønsker vi å benytte figur 6– "Price model framework" fra en presentasjon av Nobis avtalen.



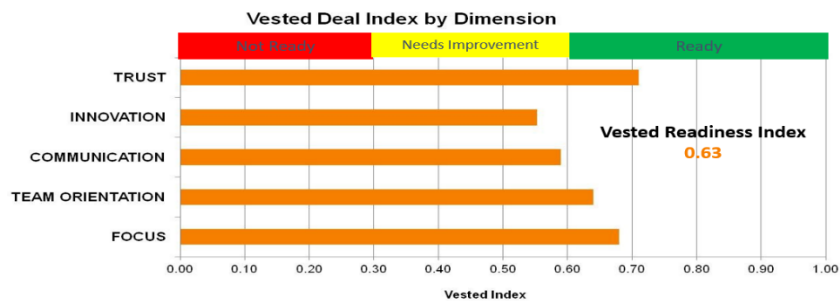
Figur 6: Prismetodell Nobis kontrakt (Haugsgeng, 2022, s. 19)

3.4 CAT READINESS INDEX

I Vested har man et målingsverktøy som blir brukt av for eksempel Cirio som en tredjeparts fasilitator. Verktøyet heter CaT Readiness Index, og er et verktøy for å måle "alignment" mellom partene innenfor tillit, innovasjon, kommunikasjon, lagorientering og fokus. Dette er for å måle om begge partene er "alignet" nok til å være klar for Vested, og sikre at de har et solide nok relasjoner. Det anbefales å forbedre relasjonene dersom poengscore ligger under 0.60. Se figur nedenfor.

Vested CaT Readiness Index By Dimension

The Vested Deal Readiness Index by dimension scores each dimension considering the differences in scores between the parties.



Companies are ready for Vested when they have a solid relationship as indicated by a Vested index over 0.60. The relationship should be improved before moving to a Vested agreement if the index is below 0.60.

Figur 7: Vested CaT Readiness Index (Frydlinger/Cirio)

Dette verktøyet brukes også underveis i prosessen, 2 ganger årlig for å sikre kontinuerlig "alignment".

3.5 FUNN FRA EMPIRISKE DATA

Først og fremst vil vi presentere funnene fra intervjuene nøkkelpersonene fra begge sider av Nobisavtalen både fra Equinor og ISS. Her har vi hatt tilsvarende intervjuer med kontraktsansvarlige og Selskapets Representant fra begge sider. Det første man får avdekke, er at alle er enige om at det har og er en suksess med Vested som kontraktsform i denne avtalen. Vi opplever en entusiasme og iver etter å fortelle om hvilke erfaringer de har gjort seg på veien, og ingen av de ønsker egentlig å gå tilbake til å håndtere transaksjonelle kontrakter, mye på grunnnet vanskeligheten for å gå tilbake fra åpenheten og relasjonene mellom kunde/leverandør som man får i Vested.

Vi startet litt med å se på hvorfor Vested metode ble valgt som kontraktsform. Equinor satte føringene først ettersom at det var et behov for mer fleksibilitet og lavere CO2 utslipp som resulterte i gjennomgang av flere kontrakter på FM og IT siden med forankring i real estate strategi. Kriteriene for valg av kontraktsmetode var innovasjon, og man ønsket en mer profesjonell tilnærming fra leverandør. Man ønsket å gå vekk fra at leverandøren blir fortalt hvordan leveransen skal utføres, og man ønsket å skape mer verdi utover økonomi. Det var ønskelig å legge driftsansvaret over på leverandøren som er eksperten på fagområdet, mens forvaltningen av midlene styres av kunden.

Ettersom at transaksjonelle kontrakter svekker muligheten for fleksibilitet, motsigende betalingsmodeller for partene, og mangel på insentiver for innovasjon, falt valget på en relasjonell kontrakt som bygger på felles definerte mål og et kommersielt partnerskap. Prismodellen i Vested metode regulerer og fremmer insentiver for innovasjon ved at begge parter tar del i både investeringen og risikoen. Ifølge Frydinger oppstod behovet for utformingen av Vested metode litt på samme måte. Man tror at relasjoner i kontraktering faller naturlig, men det er betinget hvordan disse relasjoner blir satt opp. De fleste økonomiske modeller driver frem egoisme, mørke sider av relasjoner. Dermed oppstå behovet for Vested metode som setter andre premisser og spilleregler for hvordan vi skal samhandle med hverandre. Man ønsker å løse mye av spørsmålene/behovene man vanligvis

løser via konkurranse, gjennom samarbeid. Det man ikke riktig løser er risikoen for at den ene leverandøren ikke klarer å levere på grunn av uforutsette hendelser.

Gjennom Governance og design i kontrakts metodikken vil samarbeidet være dynamisk og ønsket resultat vil kontinuerlig utvikles gjennom relasjonene. Utfallsbasert prismodell er en komplisert prosess og gjennomføre, men en åpen prisbok modell gir åpenhet mellom partene. Man flytter mer risiko over på leverandøren, som leverandøren ikke helt kan kontrollere utfallet av. På den andre siden er oppsiden like stor. Governance strukturen er noe samtlige av intervjuobjektene trekker frem som særdeles viktig for Vested som kontraktsform skal fungere. Governance er også veldig viktig for samlet fremdrift og relasjonell samhandling. Governance er også regulert i prismodellen.

Det er også en fallgrube identifisert i Vested man bør være forsiktig med å ikke kutte ut Governance når det begynner å gå bra. Ifølge Frydinger så er det en risiko om man slurver i Governance og spesielt med tanke på håndtering av off- & onboarding av folk i kontrakten. Stakeholder management er spesielt viktig, og er en krevende prosess, og man må sikre at dette ivaretas kontinuerlig, og ikke hopper over formelle beslutningslinjer.

Guiding principles er også noe som blir nevnt av alle intervjuobjektene som noe som settes veldig høyt på agendaen i Vested og i Nobis avtalen. Frydinger har også sagt at Guiding Principles er essensielle for at man skal lykkes med Vested metode for å styrke relasjonene og for å sikre tillit, åpenhet og et godt samarbeid mellom partene. Vi opplever at alle parter er veldig opptatt av at forankringen i "What's in it for We", det er ikke bare noe de sier, men noe de *bruger* i alt de gjør.

4. DISKUSJON / REFLEKSJONER

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er å se på hvordan en kan unngå å havne i fallgruvene for de mørke sidene av relasjoner. Vi har sett på ulike former for relasjonell teori, og vi finner at det er delte meninger hva angår hvor tette relasjonene bør være i forbindelse med kontraktering i kunde/leverandørforhold. De fleste er enige om at gode relasjoner er viktig, men kan relasjonene bli for gode slik at det kommer i veien for business? Dette beskrives som de mørke sidene av relasjoner, og nevnte fallgruver er identifisert i artiklene

"The Dark Side of Close Relationships", og som igjen blir støttet opp av artikkelen *"Friends and profits don't mix"*.

Vested metode som vi har sett nøye på i denne oppgaven kan virke som at den går i motsatt retning, hvor enda tettere relasjoner spiller en viktig rolle i fundamentet for kontraktsformen. Vi har sett litt på bakgrunnen til hvordan denne kontraktsformen oppstod, og finner at Vested har forsket mye på, og baserer mye av prinsippene sine på forskning gjort av Dr. Oliver E. Williamson og Ian Macneil. Williamson mener at man kan ikke planlegge alle transaksjoner og situasjoner i et kontraktuelt format, da lurer man seg selv fordi man kan ikke planlegge for det ukjente, og forsterker med andre ord de mørke sidene ved relasjonene involvert. Hvor enn finner det man kan kalle for det kontraktuelle paradoks (Vitasek, 2016; Vitasek & Frydinger, 2017). Ian Macneil ser utover dette, og hans teori fremhever viktigheten av fleksibilitet i kontraktsforhold. Macneil utfordret teorien om rasjonelle valg og transaksjonskostnadsteorien i og med at det ikke fanger hele kompleksiteten i kontraktsforhold. Macneil mente at kontrakter i større grad bør være et instrument for å bygge på sosialt samarbeid (McLaughlin et al., 2014). Forskningen på Williamson og Macneil sitt arbeide danner mye av grunnlaget for det Vested bygger på i sin metode og hvorfor de går for mye tettere relasjoner enn i tradisjonelle kontraktsformer.

Viktigheten av disse nære relasjonene er regulert i Governance strukturen, og som ifølge Frydinger kom til for å sette relasjonene i riktig kontekst. I Governance strukturen til Vested er det betinget hvordan disse relasjonene blir satt opp, også i prismodellen. Prismodellen er essensiell for å skape insentiver for begge parter til å drive nytenkning, innovasjon og investeringer i nye prosjekter. Vinn-vinn for begge parter ligger i både prismodellen og Governance strukturen.

Frydinger argumenterer også for at Guiding principles er nødvendige i etablering av denne type kontrakt, om ikke vil det undergrave etableringen av tillit og åpenhet som kreves i komplekse kommersielle relasjoner (Frydinger, Hart, et al., 2019). De seks veiledende prinsippene; gjensidighet, autonomi, ærlighet, lojalitet, rettferdighet og integritet danner grunnlaget for "What's in it for We", som igjen er selve forankringen for Vested metode. Etterlevelse av prinsippene vil sikre etterlevelse av What's in it for WE. Dette er også en av de største forskjellene mellom transaksjonelle kontrakter og Vested, og dermed krever det en stor endring i tankesett. Dette tar oss også tilbake til teorien om endringsvillighet, som er en

viktig faktor en bør ta med i betraktning for gjennomførelsen av Vested metode. Prinsippene er også kontraktert slik at dersom en ikke følger disse prinsippene så er det faktisk kontraktsbrudd. Disse "Guiding Principles" virker tilsynelatende direkte motsigende til hva Holloway & Parmigiani sier om fallgruvene for gjentatte partnerskap (Holloway & Parmigiani, 2016).

Hvis man ser på utfordringen som trekkes frem i artikkelen *"Friends and profits don't mix: The performance implications of repeated partnerships"* hvor det hevdes at gjentatte partnerskap kan føre til mangel på innovasjon og tilpasning i markedet. Dette er en interessant påstand ettersom det er en av hovedgrunnene til at behovet for å endre kontraktsformen i Equinor oppstod ettersom at eksisterende avtale basert transaksjonell kontraktesmetode ikke fungerte og ikke fremmet innovasjon. Ifølge Frydlinger er ikke Vested metode basert på vennskap, men heller åpenhet og gjennomsiktighet. Vested er en kommersiell relasjon. Vested argumenterer ikke mot at *"Friends and profits don't mix"*, men fokuserer på den kommersielle relasjonen i metodikken. De fleste økonomiske modeller driver frem egoisme ifølge Frydlinger, altså mørke sider av relasjoner, som igjen er motsigende til artikkelen til Holloway & Parmigiani. En annen motsigelse er Holloway & Parmigiani's påstand: *"Gjentatte partnerskap kan føre til interessekonflikter: Organisasjoner kan bli for avhengige av sine eksisterende partnere, noe som kan føre til interessekonflikter og mangel på objektivitet i beslutningstaking."* (Holloway & Parmigiani, 2016).

I Vested metode er rammeverket i prismodellen lagt på så måte at det gir insentiver til begge sider til kvalitetsfokus, kostnadsbesparelse og investeringer i nye prosjekter. I prismodellen i Vested fordeles alle kostnader likt, og kunde betaler en ekstra margin til leverandøren. Når kostnader og investeringer fordeles mellom partene, gis det lik motivasjon for besparelser og suksess. Man legger også over mye mer av ansvaret og risikoen på leverandøren enn i transaksjonelle kontrakter hvor det er normalt sett kunde som sitter på hele risikoen, og betaler normalt sett per transaksjon. Dette er også bakgrunnen for det man i Vested kaller for en utfallsbasert økonomisk modell, og som igjen fører tilbake til "What's in it for We". Prosessen for Vested krever at begge parter er villige til å være åpne og transparente på alle relevante aspekter, også inkludert kostnader. Anderson & Jap har som nevnt tidligere i teorien også sagt at å sikre gjensidig investering i partnerskap og å utvikle felles planer om å opprettholde fokus på lønnsomhet istedenfor bare inntekt er bra for relasjonene (Anderson & Jap, 2005).

Dette tar oss også tilbake til tillit, som også styrkes ytterligere av Biong & Nes som sier at tillit blant annet oppnås ved pålitelige leveranser, kvalitet og god kommunikasjon (Biong et al., 2016). Man kan si at Vested metode også støttes av Dyer et. al. som sa at tillit er viktig for å utvikle nye relasjoner, og for å opprettholde gode, langsiktige og opparbeidede relasjoner. Dette blir igjen støttet opp av Spurkeland, som listet opp integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet som de definerende elementene for tillit (Spurkeland, 2005). Dette kan også minne litt om Vested sine "Guiding Principles".

Frydinger har i intervjuet også beskrevet et verktøy, CaT Readiness Index, som er et verktøy for å måle "alignment" mellom partene innenfor tillit, innovasjon, kommunikasjon, lagorientering og fokus. I Vested metode er det viktig at begge parter har tilstrekkelig score på "alignment" for at prosessen kan gjennomføres, og dette blir også målt kontinuerlig 2 ganger i året for å sikre at dette ivaretas underveis også. Frydinger har sagt i intervjuet at scoren mellom Equinor og ISS har vært usedvanlig høy, og at dette er nok en av suksessfaktorene i Nobis-avtalen. Dette understøttes også av Anderson & Jap som også har sagt at regelmessig evaluering av eldre forhold er viktig for at relasjonene skal være gode, og for å unngå de mørke sidene i relasjoner.

Hvis man skal være litt kritiske til Vested metode rent objektivt sett, så kan man stille spørsmålstegn til kredibilitet og erfaring med tanke på at det er en forholdsvis ny tenkemåte/metode. Det meste av litteraturen om Vested er utgitt av dem selv, og det er som nevnt innledningsvis lite forskning som er gjort på Vested. Selv om litteraturen deres er relativt ny, kan man argumentere for at de lener seg også godt på tunge akademikere som Williamson og Macneil som lenge har forsket på disse temaene vi er inne på. I tillegg har de skapt et helt miljø, eller helt community/samfunn hvor man får tilgang til opplæring, hjelpemidler og andre nyttige verktøy en måtte trenge for å kunne være rustet til å lykkes med planlegging og gjennomføringen av metoden. Man har videre klart å etablere viktige Vested relasjoner i næringslivet, slik at man fortsatt kan studere modellen akademisk, men samtidig innhente verdifull erfaring fra virkeligheten i næringslivet.

Man kan derimot være kritiske til, og erkjenne at det er begrensninger for bruksområder man kan bruke denne kontraktsmetoden på. Som vi har sett i figur 5, matrise for valg av kontraktsmodell, så bør det være utfallsbasert kontrakt med behov for innovasjon og satsing på nytenkning. Det bør være en viss størrelse og kompleksitet i avtalen, og ifølge figur 2 bør

det heller ikke være transaksjonskontrakt hvor mange eksempelvis bare kjøper hyllevarer og har stort kostnadsfokus. For å kjøre en Vested kontrakt bør det også være av strategisk verdi for partene og fokusere på å generere verdi istedenfor å generere kostnadsbesparinger. Man blir rådet til av alle intervjuobjektene til å ikke starte en Vested prosess dersom man ikke er klar for det, eller at det er egnet til formålet i henhold til CaT testen, matrisene for valg av kontraktsmodell og ønske om å generere verdiskapning utover besparelser.

I Nobis-kontrakten mellom Equinor og ISS har vi altså fått sett på hvordan de har gjennomført prosessene og hvordan Vested metode fungerer i praksis. Ifølge Frydinger sier han i intervjuet at begge parter har gjort alt etter boken, og har jobbet veldig bra med sine stakeholdere, og gjennomføringen har vært ekstremt bra fra begge parter. I både Equinor og i ISS har gjennomføringen av Vested metode vært en suksesshistorie, og det vurderes å se på om man kan bruke Vested på andre avtaler i begge selskapene. Vi tar forbehold om at kontrakten kun er inne i det tredje året av kontraktens levetid, men så langt vil vi konkludere med at som man ser gjennom dette case studiet så er det mulig å unngå å havne i fallgruvene for mørke relasjoner ved tettere relasjoner. Anderson & Jap har også påpekt at å etablere felles mål og å periodisk revurdere dem er forsterkende for relasjonene mellom partene. (Anderson & Jap, 2005).

5. KONKLUSJON

Vested metode kan med fordel argumenteres for at den kan være en måte å løse denne problemstillingen på i og med at det viser seg at man har tatt for seg gode risikovurderinger for hvordan en skal unngå disse nevnte fallgruvene for de mørke sidene av relasjoner. Som det påpekes ofte av alle intervjuobjektene våre så er det ekstremt viktig å følge Governance strukturen nøye, og å følge guiding principles for å sikre en vellykket prosess. Noe av det som er med på å sikre insentivene for innovasjon og suksess er også denne unike prismodellen.

Man kan derimot ikke konkludere med at Holloway & Parmigiani og Anderson & Jap nødvendigvis tar feil i sine artikler, men at det er der man kan havne dersom man ikke tar forhåndsregler for å mitigere at det skjer. Anderson & Jap har som man har sett også beskrevet hvordan en kan unngå å havne i fallgruvene for mørke relasjoner, slik at det er ikke helt som først antatt at de motpoler for dypere relasjoner, snarere at man må være forsiktige

for å unngå fallgruvene. Man kan dermed heller ikke konkludere med at de nødvendigvis er motpoler for hverandre, men snarere at det kan tenkes at det er en form for enighet med tanke på at alle teoriene handler om risikovurdering hvor en må ta forhåndsregler for å lykkes og for å ikke havne i disse nevnte fallgruvene. Det kan tenkes at de forenes med tanke på faren for, og behovet for å mitigere at de mørke sidene av relasjonene kommer frem, men at de konkluderer forskjellig. Mens Holloway & Parmigiani og Anderson & Jap anbefaler å ikke ha for tette relasjoner som en mitigering, går Vested motsatt og anbefaler enda tettere relasjoner. Vested har veldig gode prosesser for mitigering av nettopp disse fallgruvene for de mørke sidene av relasjoner, slik som Governance strukturen, Guiding Principles og prismodellen for å trekke frem noen av de viktigste.

Avslutningsvis bør en nevne at Vested ikke er en metode som kan eller bør brukes i alle typer avtaler, ref. Figur 5 (Vitasek et al., 2016, s. 21). Kompleksiteten i metoden er veldig krevende, og man må kunne investere i mye mer tid, ressurser og kostnader enn tradisjonelle transaksjonelle kontrakter. Haugseng og Frydinger er ganske klare på at dersom ikke begge sider er klare for å gå "The Vested Way", som man måler i CaT testen eksempelvis, så bør en ikke starte opp en Vested prosess. Det må være en viss størrelse på kontrakten i form av det økonomiske aspektet også for å sikre lønnsomheten for begge parter.

En annen viktig detalj å huske på er at alle våre intervju kilder som er brukt i oppgaven er fra Vested miljøet og man kan anse at de har et farget/partisk syn på sine uttalelser.

Vi kan nevne at man kan gjøre videre forskning på hvilke kontraktsmetoder som passer best for de avtalene som ikke har samme kompleksiteten og størrelsen som i en Vested kontrakt. Man kan også bruke deler av prinsippene i Vested for å lene seg mer mot samme type relasjonell kontrakt, men at man da er obs på fallgruvene og gjør mitigeringer for disse underveis. Frydinger sa også at de bistår i prosesser som ikke er full Vested metode, men relasjonelle kontrakter som bruker deler av prinsippene. På bakgrunn av «samfunnet» som er etablert mellom det akademiske miljø og næringslivet kan man kanskje for fremtiden - når det foreligger mer akademisk litteratur og erfaringsbasert kunnskap fra næringslivet – kunne gi utspring for kontrakts metodeller som egner seg i samarbeid som er mindre av økonomisk størrelse og strategisk betydning.

Sett ut ifra alt vi har forsket på og lært, vil vi konkludere med at Vested metode *kan* være *én* måte å unngå å havne i fallgruvene for de mørke relasjonene på. Man må derimot legge inn forutsetninger på at prosessene og metoden må følges i sin helhet av begge parter, eksempelvis som i Nobis-avtalen i vår case studie, og være sikker på at det er en match/fit mellom partene og valg av kontraktsmodell.

6. REFERANSER

1. Anderson, E., & Jap, S. D. (2005). The Dark Side of Close Relationships. *MIT Sloan Management Review*, VOL.46(NO.3), 11.
2. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
3. Biong, H., Nes, E. B., & Sande, J. B. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4. utg.). Universitetsforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020073107545
4. Bjelland, L., & Frøyland, G. A. (2020). *Ved inngått service rammeavtale: Hvordan lage en god relasjon mellom kunde og leverandør?* [Eksamen]. UiS.
5. Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
6. Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. University Press. <https://doi.org/10.1093/0198774575.001.0001>
7. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-. <https://doi.org/10.2307/1251126>
8. Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>
9. Frydlinger, D., Cummins, T., Vitasek, K., & Bergman, J. (2019). UNPACKING RELATIONAL CONTRACTING. *University of Tennessee*, 1–50.
10. Frydlinger, D., Hart, O., & Vitasek, K. (2019). *A New Approach to Contracts*.
11. Garborg, A. (1891). *Trætte mænd*. <https://aschehoug.no/traette-maend>
12. Haugseng, S. (2022). *Presentasjon for UIS – Handelshøyskole_ 27.10.2022*.
13. Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2006). *Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda*. 70(3), 90–103.
14. Holloway, S. S., & Parmigiani, A. (2016). Friends and Profits Don't Mix: The Performance Implications of Repeated Partnerships. *Academy of Management Journal*, 59(2), 460–478. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0581>
15. Horverak, J. G. (2005). *Relasjonskompetanse—En nyttig ferdighet—Magma*. MAGMA. <https://old.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet>

16. Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008110700004
17. Kate Vitasek, & Flynn, M. (2019). Unpacking Pricing Models. *University of Tennessee, 2nd*, 1–49.
18. Marchette, S. A., Bakker, A., & Shelton, A. L. (2011). Cognitive Mappers to Creatures of Habit: Differential Engagement of Place and Response Learning Mechanisms Predicts Human Navigational Behavior. *The Journal of Neuroscience, 31*(43), 15264–15268. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.3634-11.2011>
19. McLaughlin, J., McLaughlin, J., & Elaydi, R. (2014). Ian Macneil and relational contract theory: Evidence of impact. *Journal of Management History, 20*(1), 44–61. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2012-0042>
20. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20-. <https://doi.org/10.2307/1252308>
21. Morrow, S. L. (2007). Qualitative Research in Counseling Psychology: Conceptual Foundations. *The Counseling Psychologist, 35*(2), 209–235. <https://doi.org/10.1177/0011000006286990>
22. Neal, D. T., Wood, W., Labrecque, J. S., & Lally, P. (2012). How do habits guide behavior? Perceived and actual triggers of habits in daily life. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*(2), 492–498. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.011>
23. Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). *Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. 61*(4), 30–54.
24. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review, 4*(4), 397–418. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6)
25. Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Universitetsforl. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2011071405596
26. *The Story of the Vested Movement*. (u.å.). Hentet 31. mai 2023, fra <https://www.vestedway.com/the-story-of-the-vested-movement/>
27. Vitasek, K. (2016). *Finding the Right Sourcing Business Model*. Contract Management.
28. Vitasek, K., Bonnie, K., Manrodt, K., & Kling, J. (2016). Unpacking Sourcing Business Models. *University of Tennessee, 1–32*.

29. Vitasek, K., & Frydlinger, D. (2017). *ARE YOU SUFFERING FROM THE CONTRACTING PARADOX? INTRODUCING THE "RELATIONAL CONTRACT"*. Contract Management.
30. Vitasek, K., & Nyden, J. (2012). *Vested outsourcing: The path to a long-term, win-win contract*. Contract Management.
31. Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73–89.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.73.24037>
32. Wilkinson, N. & Klaes Matthias. (2018). *An introduction to behavioral economics* (Third edition.). Palgrave.
33. Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
<https://doi.org/10.1086/466942>
34. Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296.
<https://doi.org/10.2307/2393356>
35. Wood, W., Quinn, J. M., & Kashy, D. A. (2002). Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1281–1297. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1281>

VEDLEGG

INTERVJUGUIDE 1

Intervjuguide masteroppgave EMBA 2023

Av Lene Bjelland & Grunde Bergsrønning

Tema	Spørsmål
Erfaringer fra Supply Chain Management /Anskaffelser	<p>Relevant erfaring fra kontraktuelle inngåelser og erfaringer fra tidligere anskaffelsesprosesser?</p> <p>Hva var kriteriene for at Vested metode ble valgt på denne avtalen?</p> <p>Kjenner du til andre typer relasjonelle kontraktsformer?</p>
Gjennomføring som prosjekt	<p>Hva er annerledes med Vested metode fremfor tradisjonell kontrakts metode (transaksjonell kontraktsmetode), mtp relasjonene mellom partene?</p> <p>Kan du si noe om forskjellene på gjennomføringen av denne kontraktsformen med Vested metode kontra tradisjonell metode med kontrakt på landanlegg med samme leverandør/scope?</p>
Læring/erfaringer	<p>Vested metode er basert på relasjonell kontraktering - Hva er fordelene og bakside med denne metoden?</p> <p>Hvordan mitigeres eventuelt baksidene?</p> <p>Hva er dine erfaringer med Vested metodeverk i forhold til negative/positive sider ved relasjonene mellom kjøper/leverandør?</p> <p>Kan du si noe om forskjellene erfaringsmessig mtp relasjonene i avtalen på denne kontraktsformen med Vested metode kontra tradisjonell metode med kontrakt på landanlegg?</p> <p>Metodeverket referer til «What's in it for WE» (kontra «What's in it for ME»), som betinger at det relasjonelle mellom partene ivaretar denne verdien - Hva er dine erfaringer rundt dette (positive/negative)?</p> <p>Har dette blitt evaluerte underveis/ i etterkant (Pros/Cons)?</p>

Andre læringer underveis?

Utfordringer?

Hvorfor lykkes det eller ikke lykkes?

Hvorfor tror dere at det tradisjonelle metodeverket (transaksjonell metode) ikke virker på samme måte i denne type kontrakter?

Cirio – målinger av partnerskapet på alignment (ca 30 min + inni intervju med Kenneth).

INTERVJUGUIDE 2

Hvordan oppstod utformingen av Vested metode? Opphav?

Hva er annerledes med Vested metode fremfor tradisjonell kontrakts metode (transaksjonell kontraktsmetode), mtp relasjonene mellom partene?

Erfaringer fra kontrakter som er relasjonelle, men ikke Vested? Forskjeller, ulikheter? Risiko?

Vested metode er basert på relasjonell kontraktering - Hva er fordelene og ulemper med denne metoden?

Hva kan bør man gjøre for å mitigere eventuelt ulempene?

Metodeverket referer til «What's in it for WE» (kontra «What's in it for ME»), som betinger at det relasjonelle mellom partene ivaretar denne verdien – Hva er det som inspirerte denne tankegangen?

Hvordan kom man opp med governance strukturen?

Hvorfor tror dere at det tradisjonelle metodeverket (transaksjonell metode) ikke virker på samme måte i denne type kontrakter?

Hvorfor lykkes bruken av Vested metode, og hvorfor lykkes ikke implementeringen av metodeverket hos noen, tanker, refleksjoner.

Cirio – målinger av partnerskapet på alignment, kan du forklare litt hvordan det virker? Prosesser på læringer/funn i etterkant?

Ifølge ISS var tilbakemeldingene på Nobis avtalen (Equinor/ISS) usedvanlig bra, hva kan det komme av?

Erfaringer på ulike bransjer?

Man har ifølge nyere forskning sett på the dark side of relations:

(The Dark Side of Close Relationships - Erin Anderson & Sandy D. Jap Friends and profits don't mix: The performance implications of repeated partnerships - Samuel S. Holloway & Anne Parmigiani)

hvor det hevdes at det er visse fallgruver ved for gode relasjoner som gjør at man kan i visse tilfeller ta «feil» valg ved å velge samme løsninger basert på gode relasjoner. I Vested metoden går man for enda dypere relasjoner, altså helt motsatt. Hva er dine refleksjoner på det? Hva er det som gjør at Vested metode likevel fungerer, og hva er det som gjør at man ikke havner i disse fallgruvene for den mørke siden av relasjoner?

CONSENT OF INTERVIEW

Are you interested in taking part in the research project

“Master’s thesis 2023 – EMBA”?

Purpose of the project

You are invited to participate in a research project where the main purpose is to look at different sides (upsides and downsides) as regards to relations within contracting (Customer/supplier relations). We will use the contract between Equinor and ISS as a case study, and the processes and learnings from using the Vested Methodology. The purpose of this study is strictly for a master’s degree thesis for the Executive MBA.

Which institution is responsible for the research project?

Handelshøyskolen by the University of Stavanger is responsible for the project (the data controller).

Why are you being asked to participate?

We are interested in your participation because you are a key stakeholder in the case we are studying as part of our master’s thesis. You have been part of the actual case we are studying, and/or have a significant role in the development of the methods used in the case.

We have received this information through a key stakeholder responsible (Sigbjørn Haugseng) for this specific case, and hence our request for your participation in our project.

What does participation involve for you?

We would like to ask you to participate in a personal interview on Teams which we will record, and later store in an external hard drive with a password. The information will not be forwarded, nor sent to any third party, it will only be used for the single purpose of this master's thesis. The interview will take approx. 60 minutes.

Participation is voluntary

Participation in the project is voluntary. If you chose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving a reason. All information about you will then be made anonymous. You will have no negative consequences if you choose not to participate or later decide to withdraw.

Your privacy – how we will store and use your personal data

We will only use your personal data for the purpose(s) specified here and we will process your personal data in accordance with data protection legislation (the GDPR).

- The only two persons who will have access to the data will be the project leaders/students.
- We will replace your name and contact details with a code. The list of names, contact details, and respective codes will be stored separately from the rest of the collected data, we will store the data on a research server, locked away and encrypted with a password.

The only information that may be recognizable in the thesis will be the occupation and title of your key role in the case.

What will happen to your personal data at the end of the research project?

The planned end date of the project is 03.06.2023.

After the planned end date of the project, all personal data will be deleted.

Your rights

So long as you can be identified in the collected data, you have the right to:

- access the personal data that is being processed about you
- request that your personal data be deleted

- request that incorrect personal data about you be corrected/rectified
- receive a copy of your personal data (data portability), and
- send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal data

What gives us the right to process your personal data?

We will process your personal data based on your consent.

Based on an agreement with Handelshøyskolen by the University of Stavanger, The Data Protection Services of Sikt – Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research has assessed that the processing of personal data in this project meets the requirements in data protection legislation.

Where can I find out more?

If you have questions about the project or want to exercise your rights, contact:

- Lene Bjelland (lene.bjelland@gmail.com) or Grunde Bergsrønning (grundebg@gmail.com).

If you have questions about how data protection has been assessed in this project by Sikt, contact:

- email: (personverntjenester@sikt.no) or by telephone: +47 73 98 40 40.

Yours sincerely,

Lene Bjelland and Grunde Bergsrønning
Project Leaders
(Researcher/supervisor)

Consent form

I have received and understood information about the project “Master’s thesis 2023 – EMBA” and have been allowed to ask questions. I give consent:

EMBA Hovedoppgave

- to participate in an interview
- for the interview to be recorded
- for information about me to be published in a way that my role can be recognized

I give consent for my personal data to be processed until the end of the project.

(Signed by participant, date)